Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное агентство по образованию
Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова

И.В. Разумов,
Т.Ю. Кудрявцева

История менеджмента:
становление, развитие, перспективы

Учебное пособие

Рекомендовано
Научно-методическим советом университета
для студентов, обучающихся по специальностям
Менеджмент организации; Бухгалтерский учет, анализ и аудит

Ярославль 2008

УДК 338.24
ББК У 9(2)212–03я73
Р 17

Рекомендовано
Редакционно-издательским советом университета
в качестве учебного издания. План 2008 года

Рецензенты:
В.И. Пефтиев, д-р экон. наук, профессор кафедры экономической теории ЯГПУ им. К.Д. Ушинского;
кафедра «Менеджмент организации» ЯФ МЭСИ

Р 17 **Разумов, И.В. История менеджмента: становление, развитие, перспективы**: учеб. пособие / И.В. Разумов, Т.Ю. Кудрявцева; Яросл. гос. ун-т. – Ярославль : ЯрГУ, 2008. – 120 с.

ISBN 978-5-8397-0623-1

В учебном пособии в краткой и доступной форме рассматривается эволюция понятия «менеджмент» в контексте управленческих революций. Раскрываются особенности формирования менеджмента как науки, нашедшие отражение в развитии школ научного управления и в практике становления национальных моделей менеджмента. Анализируются проблемы менеджмента на современном этапе и перспективы его развития в будущем.

Пособие предназначено для студентов, обучающихся по специальностям 080109 Бухгалтерский учет, анализ и аудит (блок ОПД), 080507 Менеджмент организации (блок ДС), очной, очно-заочной и заочной форм обучения.

УДК 338.24
ББК У 9(2)212–03я73

ISBN 978-5-8397-0623-1

Предисловие

Изучение менеджмента, так же как изучение цивилизаций и культуры, представляет собой исследование эволюции взглядов на природу управления.

Предметом «Истории менеджмента» является общественно-исторический процесс возникновения, развития и изменения системы знаний и суждений об управлении.

Английское слово «management» в переводе означает «управление». В классическом представлении слово «управление» шире понятия «менеджмент». Однако в отечественной литературе «менеджмент» и «управление» определяются как слова-синонимы. Вместе с тем следует отметить, что семантика слова «менеджмент» очень сложна и истинный объем и содержание данного понятия можно увидеть, только проследив эволюцию взглядов на управление.

Так, в период древних цивилизаций не существовало аналога понятию «менеджмент». В основе взглядов на управление лежали сложившиеся обычаи и традиции, которые получили закрепление в законодательных актах и древних письменных источниках.

В эпоху Средневековья происходит оформление взглядов на управление, обусловленное развитием цеховой организации ремесленного производства.

Промышленная революция привела к переосмыслению воззрений на управление, которое стало рассматриваться в контексте технологического обеспечения предприятий, внедрения на них машин и концентрации людских ресурсов в рамках промышленного производства.

В XX в. осуществляется систематизация накопленных знаний об управлении и появляется первое определение содержания понятия «менеджмент» – «обеспечение выполнения работы с помо-

щью других лиц»[1]. Кроме того, в 1910 г. в обиход вводится понятие «научное управление».

На современном этапе понятие «менеджмент» трактуется как:

- умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей[2];
- управленческая деятельность, включенная в качестве составляющей в деятельность организации в целом[3];
- способ, манера обращения с людьми, особого рода умения и административные навыки, орган управления[4];
- совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения его эффективности и прибыльности[5];

Эволюция содержания понятия «менеджмент» связана с качественными изменениями функций и принципов управления, что нашло свое отражение в управленческих революциях. Сегодня можно выделить *пять управленческих* революций.

Первая управленческая революция, хронологически охватывая период Древнего мира, связана с необходимостью централизации хозяйственной деятельности древних государств, обусловленной крупномасштабными строительными и мелиорационными работами. Именно на этот период приходится зарождение первых представлений об управлении, которые с позиций современности правомочно рассматривать как оформление такой управленческой функции, как организация. Первая управленческая революция характеризуется возникновением формальной системы организации и регулирования отношений людей.

---

[1] Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. М.: Вильямс, 2007. С. 68.

[2] Там же. С. 5.

[3] Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Экономист, 2005. С. 21.

[4] Мюллер В. К. Большой англо-русский словарь. Изд. 5-е. М.: Цитадель-трейд, 2006.

[5] Рубцов С.В. Целевое управление в корпорациях. Управление изменениями. М.: Академический проект, 2001. С. 8.

Вторая управленческая революция приходится на период Средневековья. Эволюции взглядов на управление в рассматриваемый период способствовало развитие цехового производства, которое оказало существенное влияние на становление и развитие такой функции управления, как контроль. Реализация данной функции в эпоху Средневековья нашла свое отражение во взглядах на регулирование производственной деятельности посредством координации и контроля цеховой структуры производства (контроль за объемом выпускаемой продукции, координация деятельности подмастерьев и др.)

Третья управленческая революция совпала с промышленной (XVIII – XIX вв.), последняя была обусловлена развитием фабричного производства и его механизации. Фабричная система производства породила новые проблемы, связанные с соблюдением работниками жестких производственных требований, определяемых стремлением предпринимателей максимизировать уровень производительности, чтобы оправдать свои капитальные вложения. В связи с этим возникла необходимость в жестком учете всех стадий промышленного производства, от сырьевых запасов до технического оснащения, и уровня профессиональной подготовки рабочих.

Четвертая управленческая революция, хронологические рамки которой, по нашему мнению, приходятся на конец XIX – 80-е гг. XX в. была вызвана слиянием финансового и промышленного капитала, повлекшим за собой образование и развитие крупнейших корпораций. Усложнение хозяйственной практики потребовало систематизации накопленных знаний об управлении и обусловило зарождение принципиально новой функции менеджмента – планирования, – нашедшей свое отражение в поиске выгодных вложений капитала. Кроме того, именно на этот период приходится возникновение теории администрирования, которая центральным звеном своих исследований сделала роль управляющих в корпорации.

Пятая управленческая революция, ведущая отсчет с конца XX в., связана, прежде всего, с развитием информационных систем, которые посредством применения новейших экономико-

математических методов в управлении обусловили зарождение такой функции менеджмента, как прогнозирование.

Рассматривая развитие теории и практики менеджмента, следует отметить, что не существует никаких универсальных приемов или твердых принципов, которые бы делали управление эффективным. Однако на протяжении веков выработались подходы, которые помогают руководителям повысить вероятность эффективного достижения целей организации. Каждый из изложенных далее подходов внес заметный вклад в понимание целей, задач и принципов современного менеджмента.

К настоящему времени известны четыре важнейших подхода, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления: подход с позиций выделения различных школ в управлении (школа научного управления, классическая школа, поведенческая школа, количественная школа управления); процессный подход; системный подход; ситуационный подход.

Таким образом, эволюция понятия «менеджмент» непосредственно связана с особенностями формирования управления как науки, развитием школ научного управления и практикой становления национальных моделей менеджмента.

Глава I. **Эволюция управленческой мысли периода Античности и Средневековья**

§ 1.1. Управленческие традиции Древнего Востока.

§ 1.2. Экономико-правовые основы управленческих идей и практики Древней Греции и Рима.

§ 1.3. Управленческие воззрения Средневековья.

Роль Н. Макиавелли в формировании знаний об управлении.

§ 1.1. Управленческие традиции Древнего Востока

Исторические корни управленческой мысли уходят в глубокую древность. В древних обществах Месопотамии и Египта, Древнем Китае и Индии уже существовали начальные знания об управлении. Однако эти знания не являлись самостоятельной областью науки и основывались преимущественно на традициях и обычаях, закрепленных в законодательных актах древности.

Зарождение и развитие управленческой практики Древнего Востока непосредственно связано с Месопотамией. Месопотамская цивилизация представляет для исследователей исключительный интерес, так как позволяет увидеть механизм становления управления.

Около 3000 – 2900 гг. до н.э. храмовые хозяйства Месопотамии стали настолько сложными и обширными, что понадобился учет их хозяйственной деятельности, то есть появилась необходимость выполнения того, что сегодня в системе управления называется функцией контроля и учета. В связи с этим в храмах зарождается письменность. Появление письменности в Месопотамии было вызвано потребностями управления большими и сложными хозяйствами.

Одной из известных нам попыток внесения изменений в систему управления национальным хозяйством является деятельность правителя ***Гудеа*** во второй половине XXII в. до н.э. в Лагаше.

Анализируя реформы Гудеа с позиций теории управления национальным хозяйством, а также с позиций организации общества, можно отметить ряд нововведений, которые представляют интерес не только теоретический, но и практический. Прежде всего, в его деятельности четко прослеживается приоритет общей цели создания единого хозяйства в масштабах всей страны над целями единоличных хозяйственников. Об этом свидетельствует следующее:

- организация центральных ремесленных мастерских, которые обеспечивали своей продукцией и государственные структуры, и храмы, и самих работников;
- изменение традиционной административной структуры;
- привлечение общинников и работников царского хозяйства в государственное хозяйство.

Таким образом, правление Гудеа представляет безусловный интерес с точки зрения процесса и механизмов становления государственного управления.

Значительный вклад в развитие практики управления внесли ***египтяне***. Однако становление государственности и образование национального хозяйства в долине Нила отличались от тех, что имели место в Месопотамии. Зарождение первоначальных знаний об управлении в Древнем Египте было обусловлено построением центральной ирригационной системы, которое ставило главной целью порядок, высочайшую централизацию и тотальный контроль. Высокая степень регламентации общественной жизни, соответственно, предполагала существование огромного управленческого аппарата.

В многоступенчатой пирамиде социального и хозяйственного управления Египта особо следует выделить самый многочисленный *слой управленцев – писцов*, которые от имени фараона тщательно следили за движением всех материальных ценностей, формированием и расходованием бюджета государства, периодически производили переписи населения, перераспределяли людей во время крупного строительства.

Для египетского управления уже на ранней стадии его развития характерна специализация как по видам работ, так и по отдельным направлениям, которые сегодня мы называем функциями

менеджмента. Многочисленный штат различного рода служащих: писцов, надсмотрщиков, учетчиков, хранителей документов, управляющих, возглавляемых домоуправителем, который осуществлял общее руководство всей хозяйственной жизнью, – организовывал и контролировал труд многочисленных работников. Это было начало рождения функций современной модели управления.

Главным руководителем, от которого зависела судьба всей цивилизации, был фараон, получавший хорошее управленческое образование с ранних лет. Были случаи, когда фараоны в десятилетнем возрасте принимали на себя ношу управления страной.

Фараон делегировал часть своих полномочий первому помощнику – чати. Под чати была создана сложная бюрократическая система: для измерения уровня реки, от которой зависела вся экономика, прогнозирования урожая зерна и доходов, размещения этих доходов по различным подразделениям государства, наблюдения за всей промышленностью и торговлей.

Древнее египетское общество обогатило знания об управлении и многими другими находками, среди которых можно выделить определение таких функций управления, как планирование, организация и контроль, осознание преимуществ централизации и делегирования полномочий, направленность на совместный поиск решений и достижение компромисса в конфликтных ситуациях.

Приблизительно в тот же период, что и в Египте, основные функции и принципы управления применялись и в ***Древнем Китае.*** Наряду с признанием необходимости организации, распорядительства и контроля, *в Китае были выделены принципы специализации, децентрализации и множественности подходов в решении идентичных проблем.* Увидев в управлении один из основных инструментов воздействия на все стороны общественной жизни и изменения ее в требуемом направлении, китайцы создали академию, выпускники которой, как правило, становились управленцами. Таким образом, они начали подготовку специалистов в области управления за два тысячелетия до появления современного менеджмента.

Китайскую цивилизацию и ее систему управления характеризует исключительный *прагматизм*. Китайский прагматизм сказал-

ся и в том, что философы в качестве советников правителей участвовали в практическом, экспериментальном поиске наилучших систем управления. Исключительно важным, на наш взгляд, является и то обстоятельство, что древние мыслители Китая с самого начала предложили множественный подход к решению управленческих проблем. Широкая дискуссия по проблемам управления обществом, которая велась в Китае на протяжении ряда веков, оказала влияние на современное китайское общество, а также на его реформирование в различные периоды вплоть до сего дня.

Заметный вклад в развитие практики и теории управления внесла ***индийская цивилизация.*** *Для нее характерно активное государственное регулирование, контроль за хозяйственной жизнью, многосторонняя государственная поддержка новых хозяйственных субъектов.*

Индийцы обогатили мировую управленческую практику внедрением иррациональных методов принятия управленческих решений.

Индийская цивилизация дает нам и первый известный учебник по управлению – найденную в начале XX в. книгу под названием ***Артхашастра,*** что означает в переводе *"учение о хозяйстве и государственном управлении"*. Она представляет собой системное изложение основных принципов и методов управления, должностных инструкций чиновников, осуществлявших организацию и контроль за деятельностью основных отраслей и предприятий.

Таким образом, данный литературный памятник можно рассматривать и как пособие для обучения законам и правилам управления государством, и как пособие по организации национального хозяйства и руководству им.

Государственное регулирование хозяйственной жизни имело место во многих государствах и цивилизациях, но наиболее ярко и последовательно оно проводилось в Индии.

§ 1.2. Экономико-правовые основы управленческих идей и практики Древней Греции и Рима

С точки зрения становления многих существующих сегодня принципов, методов и традиций в области управления, значительный интерес представляет древний период европейской культуры. Европейская цивилизация показала целый ряд характерных черт в управлении экономической и общественной жизнью общества.

В Древней Греции две с половиной тысячи лет тому назад начинается зарождение современной европейской цивилизации с высокой культурой демократического управления.

Для Древней Греции характерна децентрализация общества и экономики. Она проявлялась, в первую очередь, во множестве греческих государств-полисов, чья деятельность основывалась на сообществе мелких собственников.

Именно поэтому *греческая история, прежде всего, помогает понять традиции и практику управления экономической деятельностью.*

Одним из тех, кто первым дал характеристику управления как особой сферы деятельности, был древнегреческий философ ***Сократ*** (470 – 399 гг. до н. э.). Он считал, что главное в управлении – *поставить нужного человека на нужное место и добиться выполнения поставленных перед ним задач.* Согласно *Сократу,* управленческие способности могут переноситься с общественных на частные дела. В своем раннем исследовании об универсализации управления, *Сократ* заметил, что управление в частных делах отличается от управления в делах общественных только величиной; в обоих случаях мы имеем дело с управлением людьми, и, если кто-нибудь не мог управлять своими частными делами, он определенно не может управлять и общественными.

О сходстве между искусством управления государством и ведением домашнего хозяйства неоднократно говорил и ***Аристотель*** (384 – 322 гг. до н.э.). Кроме того, ставя духовные ценности и гражданские доблести много выше, чем владение деньгами и вещами,

Аристотель, по сути, заложил основы деловой этики, являющейся неотъемлемой частью современной системы управления.

Вопросам организации производства и управления уделялось много внимания и в ***Древнем Риме.***

Организация торговли и сельского хозяйства, обращение денег, управление колониями и др. обусловили специфику развития управленческой мысли Древнего Рима. В частности, характерными особенностями процесса развития управленческих идей Рима можно считать следующие:

• *Отсутствие аналитических исследований по управлению.* Это можно объяснить тем, что интерес римской элиты, аристократии, ограничивался государственной деятельностью, требовавшей скорее практических навыков управления, чем теоретических знаний.

• *Влияние римского права.* Разветвленная система государственного управления, множество ведомств, крупные сельскохозяйственные поместья потребовали создания развитой юридической системы, которая вводила правовые нормы принятия управленческих решений. Таким образом, римское право заложило основы для юридического оформления европейских моделей управления.

• *Значительное количество работ по управлению сельским хозяйством.* Большинство сочинений было посвящено принципам управления поместьем, повышению его доходности, организации выгодного использования земельных участков и т. д. Среди таких работ наибольшую известность приобрели трактаты ***Катона Старшего*** (234 – 149 гг. до н.э.), ***братьев Тиберия*** (163 – 132 гг. до н.э.) и ***Гая*** *(*153 – 121 гг. до н.э.) ***Гракх.***

Таким образом, несмотря на то, что первоначальное накопление управленческих знаний началось на Древнем Востоке, именно в античной Греции и Риме две с половиной тысячи лет назад наметился коренной поворот к новой системе ценностей, сделавшей возможным дальнейшее развитие европейской модели управления.

§ 1.3. Управленческие воззрения Средневековья. Роль Н. Макиавелли в формировании знаний об управлении

Феодальное общество, по мнению исследователей, представляется обществом ограниченных материальных возможностей и потребностей. Поэтому *экономической целью средневекового общества было создание необходимого.* Общество, не ставившее целью развитие своей экономической эффективности и получение большего количества продукции, не могло уделять значительного внимания управленческой мысли и практике.

Основу экономики составляли ремесленные производства. Мелкое производство ставило целью не получение прибыли и не расширенное воспроизводство, а лишь добывание средств к существованию.

В этих условиях основной формой организации управления мелким производством выступала цеховая структура. *Цех* не только был производственным объединением, но представлял собой также *организацию взаимопомощи*. Каждый член цеха должен был вносить вступительную плату, а затем платить периодические взносы. Из собранных таким образом сумм и из пожертвований оказывалась помощь нуждающимся членам.

Таким образом, цех, как средневековая форма организации производства, разработал свои принципы управления, которые затрагивали не только производственную сферу, но и аспекты, непосредственно связанные с деятельностью и интересами работников.

Большой вклад в развитие взглядов на управление внес ***Николо Макиавелли*** (1469 – 1527). Творчество Н. Макиавелли долгие годы подвергалось критике специалистами в области управления. Только во второй половине XX в. специалисты по менеджменту проявили к *Н. Макиавелли* и его идеям повышенное внимание и перешли к более позитивной оценке его работ.

Сейчас его произведения рассматриваются как источники идей, составлявших *оригинальную систему практического управления.* По своей глубине они не только *не уступают, но даже превосходят иные разработки наших современников*.

По нашему мнению, необходимо обратить внимание на четыре принципа *Н. Макиавелли*, которые оказали влияние на развитие управленческой мысли:

1) авторитет, или власть лидера, коренится в поддержке сторонников;

2) подчиненные должны знать, чего они могут ожидать от своего лидера, и понимать, чего он ожидает от них;

3) лидер должен обладать волей к выживанию;

4) лидер всегда образец мудрости и справедливости для своих сторонников, он должен согласовывать свои действия, во-первых, с законами необходимости (судьбой), а во-вторых, с поведением подчиненных.

Технология управления, по *Н. Макиавелли*, может быть сведена к следующим тезисам:

• Сила на стороне лидера, когда он учитывает психологию людей, знает особенности их образа мыслей, нравственных привычек, достоинства и недостатки. Очевидно, что действиями людей, наряду с другими качествами, правит честолюбие.

• Свойство стремиться наверх не зависит от личных достоинств и недостатков. Оно действует в людях наподобие объективного закона, независимого от воли и сознания.

• Успех в продвижении наверх зависит не столько от интенсивности ориентации на власть, сколько от наличных средств.

• Вчерашний опыт, приведший к успеху, сегодня оборачивается провалом.

• Самые лучшие лидерские качества не всегда могут принести пользу.

• Существует только два способа достижения цели – путь закона и путь насилия. Первый присущ человеку, а второй – диким животным. Правителю не обязательно выбирать одно из двух, ибо данная антиномия неразрешима. Он должен уметь пользоваться обоими способами.

• Управляя людьми, их надо либо ласкать, либо угнетать, поступая очень осмотрительно. Люди мстят, как правило, только за легкие обиды и оскорбления. Сильное давление лишает их возможности мстить. И уж если лидер избрал свой путь, то угнете-

ние должно быть настолько мощным, чтобы отнять всякую надежду на сопротивление.

• Добрые дела и благодеяния правильнее расточать по капле, чтобы подчиненные имели достаточно времени для благодарной оценки. Позитивные стимулы должны цениться, только тогда они выполняют свое предназначение.

• Наградами и повышением по службе дорожат, когда они редки, когда раздаются мало-помалу. Напротив, наказание лучше производить сразу и в больших дозах. Единовременная жестокость переносится с меньшим раздражением, нежели растянутая во времени.

• Там, где есть раздражение, управлять поведением людей нельзя. Негативные санкции не нуждаются в оценивании и ответной благодарности, они производят смятение чувств. Сильный гнет лишает подданных возможности отмщения, и это – благо для руководителя. Итак, зло надо творить сразу, а добро – постепенно; гораздо надежнее внушать страх, чем быть любимым.

Согласно *Н. Макиавелли*, существуют три хороших, или основных, *формы управления* (монархия, аристократия и демократия) и три плохих, или извращенных (тирания, олигархия и анархия). Вторые так похожи на первые, что все они легко переходят одна в другую: монархия – в тиранию, а демократия – в анархию. Основатель любой из трех хороших форм правления способен установить ее лишь на короткое время, ибо никакое средство не удержит ее от превращения в свою противоположность. Так и в человеческих делах: добродетель легко превращается в порок, а порок принимает обличье добродетели.

Таким образом, нельзя не признать, что исследования *Н. Макиавелли* занимают важное место в формировании взглядов на систему управления. Идеи *Н. Макиавелли* остаются значимыми и актуальными и в современной практике построения моделей управления, как на уровне организации, так и для государственного управления.

Вопросы для обсуждения на семинаре

1. Охарактеризуйте систему управления национальным хозяйством в Месопотамской цивилизации.

2. В чем заключается вклад правителя Гудеа в развитие взглядов на управление?

3. Какие методы и функции менеджмента использовались в Египте?

4. Какие функции и принципы менеджмента практиковались в Древнем Китае?

5. Что характеризует практику управления индийской цивилизации?

6. Объясните причину интереса менеджмента к Артхашастре.

7. Назовите основную характерную черту греческой экономики и государственного устройства.

8. Раскройте содержание взглядов на управление Сократа и Аристотеля.

9. Перечислите характерные особенности процесса развития управленческих идей в Древнем Риме.

10. Что являлось основной формой организации управления в эпоху Средневековья?

11. В чем заключается влияние Н. Макиавелли на формирование теории управления?

Список литературы

1. История менеджмента: учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.

2. Кредисов, А.И. История учений менеджмента / А.И. Кредисов. – Киев: ВИРА-Р, 2000.

3. Крейнер, С. Ключевые идеи менеджмента. Мыслители, которые изменили мир менеджмента / С. Крейнер. – М.: Инфра-М, 2002.

4. Мазур, И.И. Всеобщая история менеджмента / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. – М.: Элима, 2007.

5. Макиавелли, Н. Сочинения. Т. 1. / Н. Макиавелли. – М.; Л., 1934.

6. Макиавелли Н. Государь. Рассуждения о первой декаде Тита Ливия / Н. Макиавелли. – СПб.: Азбука, 2000.

7. Маршев, В.И. История управленческой мысли / В.И. Мааршев. – М.: ИНФРА-М, 2005.

8. Чудновская, С.Н. История менеджмента: учебник для вузов / С.Н. Чудновская. – СПб.: Питер, 2004.

Глава II. **Становление и развитие науки управления**

§ 2.1. Накопление знаний об управлении в период промышленного производства.

§ 2.2. «Принципы научного управления» Ф. Тейлора и развитие теории менеджмента.

§ 2.3. Принципы эффективности управления Г. Эмерсона и М. Кука.

§ 2.1. Накопление знаний об управлении в период промышленного производства

Период XVII – XIX вв. явился последней вехой в развитии донаучного менеджмента. Индустриальная эпоха поставила новые проблемы. Так, промышленная революция, открывшая возможности для интенсивного технического переоснащения производства и повлекшая за собой рост промышленности и крупных городов, одновременно привела к ухудшению условий труда и обострению экономических противоречий.

Среди тех, кто внес несомненный вклад в зарождение теории управления, исследователи называют ***Роберта Оуэна*** (1771 – 1858), который предложил новую философию управления: «С самого начала моей работы я рассматривал рабочую силу... как систему, состоящую из множества частей. Мой долг и личный интерес состоял в соединении ее таким образом, чтобы каждая рука, так же как каждый рычаг или колесо, эффективно сотрудничали в получении как можно большей финансовой прибыли владельцем. Если должное внимание состоянию ваших машин помогает получать такие хорошие результаты, так почему бы вам не уделить такое же внимание живым механизмам (человеческому ресурсу), который устроен намного удивительнее?».

Р. Оуэн упрекал своих коллег-производителей за то, что они не учитывают человеческий фактор, тратят тысячи на лучшие машины, но покупают самую дешевую рабочую силу. Они проводят время, улучшая машины, занимаясь специализацией труда

и сокращая затраты, но не делают никакого вклада в человеческие ресурсы.

Несмотря на то, что теоретические замыслы *Р. Оуэна* на практике оказались неудачными, он, безусловно, внес весомый вклад в развитие управленческой мысли. Именно с его помощью, считает П. Друкер[6], менеджер делается реальной фигурой на исторической сцене, а не абстракцией.

Значительный вклад в развитие управленческих идей периода промышленной революции внес ***Чарльз Бэббидж*** *(1792 – 1872).* Он был одним из первых, кто обратил внимание на рациональное использование времени рабочими, что нашло свое развитие в современных исследованиях в области тайм-менеджмента.

В основе его взглядов лежат следующие положения:

1. Время, необходимое для обучения... чем больше различных процессов, тем больше время, которое ученик должен потратить на приобретение знаний. Однако если вместо изучения всех процессов, нужных для производства иглы, ученик ограничится одним, то время, затраченное на обучение, будет меньше, а всё остальное время он будет работать на владельца ...

2. Потери материалов в процессе обучения. Какое-то количество материала будет... либо использовано с пользой или испорчено кем-то, кто изучает искусство. Если каждый человек тратит материал, приобретая квалификацию в каждом процессе, количество затрат будет гораздо больше, чем затраты при обучении одному процессу ...

3. Экономия времени вследствие отсутствия перехода от одной операции к другой. Так как мышцы привыкают к определенной операции, то с привычкой выполнять одну операцию усталость переносится в гораздо легче, чем при выполнении нескольких операций.

4. *Замены инструментов*. В последовательных процессах заняты различные инструменты, и теряется время при переходе от одного действия к другому... Во многих процессах инструменты особенно утонченные, требующие особой деликатности в использовании.

---

[6] Друкер П. Эффективный управляющий. М. 1994.

5. *Навыки, приобретаемые при частом повторении одних и тех же процессов.* Постоянное повторение одного и того же процесса обязательно приводит к тому, что рабочий доходит до высшей степени мастерства в своем деле, чего никогда нельзя добиться от рабочего, который обязан выполнять несколько различных процессов

6. *Приспособление инструментов и машин к выполняемым процессам.* Когда процесс является единственным для каждого работника, все его внимание посвящается очень ограниченному и простому действию, что дает возможность усовершенствовать инструмент или способы использования его. Такое улучшение инструментов – первый шаг к созданию машины.

Таким образом, *Ч. Бэббидж* полагал, что повышение эффективности управления производством может быть достигнуто через процедуру рационализации времени рабочего.

Подход *Ч. Бэббиджа* нашел свое отражение во взгляде на управление прибылью предприятия. Схема распределения прибыли имеет две стороны: во-первых, доля заработной платы зависит от прибыли предприятия; а во-вторых, рабочий должен получить максимальную долю прибыли от применения любого усовершенствования, которое он придумал, то есть премию за предложение. Таким образом, рабочий, по Ч. Бэббиджу, получает постоянный оклад, основанный на характере выполняемой работе, и дополнительно к этому определенную долю прибыли предприятия, а инициативные работники – еще и определяемую соответствующим комитетом премию в размере некоей части прибыли, получаемой от внедрения рационализаторского предложения.

Ч. Бэббидж видел следующие преимущества такого управленческого подхода: каждый рабочий непосредственно заинтересован в процветании фирмы, работник стимулируется, улучшается деятельность всех подразделений организации, только рабочие с высокой квалификацией и моралью выживают в такой системе, поскольку все заинтересованы в том, чтобы нанимать самых уважаемых и умелых. В условиях участия работников в разделе прибыли рабочая группа заинтересована в устранении всего, что уменьшает их долю прибыли.

Наконец, *Ч. Бэббидж* считал, что его схема устранит необходимость согласования интересов рабочих и предпринимателей, поскольку они не будут различаться. При такой взаимосвязи интересов управление организацией будет наиболее эффективно.

Таким образом, *Ч. Бэббидж* внес существенный вклад в науку управления, продвинувшись дальше своих современников в понимании проблем зарождавшейся фабричной системы. Аналитический подход *Ч. Бэббиджа* к изучению производства, признание потребности в новых подходах для стимулирования рабочих сделали его *предшественником научного менеджмента*.

Для исследователей истории менеджмента несомненный интерес представляют и взгляды на управление ***Эндрю Ура.*** Основной принцип фабричной системы управления в его понимании состоял в замене ручного труда механическим, повышении мастерства и умений работников. *Э.* Ур основное внимание обращал на технические проблемы управления производством (координацию деятельности и контроль за операциями, управление техникой, планирование и эффективность производства).

Техническое усложнение производства потребовало новых взглядов на систему подготовки управляющих предприятием. Одним из первых, кто обратил внимание на эту проблему, был ***Шарль Дюпин*** (1784 – 1873). *Его вклад состоит в организации курса индустриального образования и, возможно, во влиянии на работы А.Файоля,* которому приписывают первенство в различении технических и административных навыков, в обосновании возможности и необходимости обучения управлению.

За 80 лет до А. Файоля *Ш. Дюпин* отмечал: «Руководителей цехов и фабрик следует обучать как геометрии и прикладной механике, так и специальным знаниям путей экономии усилий рабочих... Для человека, управляющего другими, ручная работа имеет только второстепенное значение. Его высокое положение достигается благодаря интеллектуальным способностям (силе интеллекта) и знаниям, которые позволяют ему развить эти способности».

Он писал о необходимости ясных и кратких инструкций рабочим, создании желательного уровня работы с наименьшим расходом энергии рабочего, а также о необходимости изучения каж-

дой отрасли промышленности в целях нахождения и использования лучшей индустриальной практики управления.

Ш. Дюпин признавал обеспокоенность рабочих механизацией французской промышленности, призывая их, вместе с тем, понять выгоды механизация как для себя лично, так и для общества.

Таким образом, европейские исследователи-практики периода промышленной революции заложили основы для становления науки управления.

Девятнадцатое столетие стало *эрой* динамического роста и расширения фабричной системы *в Америке.* Экономическое положение Америки до гражданской войны можно охарактеризовать как появление индустриальной системы, а после гражданской войны – как время изменения культурных ценностей по мере роста промышленности.

Первым американским бизнесом, обусловившим возникновение совершенно новых проблем, стали *железные дороги*. Этот бизнес развился до таких размеров и сложности, что требовал создания новых методов управления огромными финансовыми потоками, создания и управления объединенной системой грузовых потоков и станций, а также грамотной расстановки рабочей силы, рассеянной на обширной территории. Для управления многоэлементными процессами нужны были грамотные руководители. Пионеры этой отрасли не только создавали первые организационные структуры, но и, в сущности, растили первых профессиональных управляющих.

С учетом того, что железные дороги были рассеяны по большой территории, коммуникации стали проблемой номер один. Вложения в железные дороги и подвижной состав были огромны и требовали долгосрочного планирования. Безопасность пассажиров и предотвращение повреждений или потерь груза во время перевозки были также крайне необходимы для успеха. Учитывая эти проблемы в распределении и использовании огромных по своим масштабам ресурсов, можно признать естественным, что руководители железных дорог были пионерами в развитии системы управления.

В этой связи безусловный интерес в понимании эволюции управленческой мысли представляют воззрения ***Д. МакКэлема***, управлявшего национальными железными дорогами в Америке периода гражданской войны.

Д. МакКэлем разработал набор процедур для управления действиями в условиях разветвленной системы железных дорог, огромных грузовых и финансовых потоков. Для него хорошее управление основывалось на хорошей дисциплине; определенном, конкретном описании работы; частом и точном сообщении о выполнении задания; оплате труда и продвижении по службе, основанных на заслугах; четкой иерархии власти старших над подчиненными; осуществлении персональной ответственности и подотчетности каждого в организации.

Д. МакКэлем выразил свои принципы управления в следующих положениях:

1. Надлежащее разделение ответственности.
2. Наделение достаточной властью, чтобы полностью осуществлять первое.
3. Возможность узнавания, честно ли подчиненные выполняют свои обязанности.
4. Большая точность и оперативность в отчетах обо всех нарушениях обязанностей, чтобы оплошность можно было сразу исправить.
5. Эта информация должна приходить через систему ежедневных докладов и проверок, которые не должны обременять главных чиновников и уменьшать их влияние на подчиненных.
6. Принятие системы как целого, что позволяет генерал-интенданту не только обнаруживать ошибки тотчас же, но и определять виновного.

Д. МакКэлему пришлось создать высокую степень организационной специализации, чтобы реализовать эти принципы. Сначала он разделил рабочих по принципу выполняемой работы и требований к ним; каждый рабочий носил специфическую форму и знаки отличия, присущие его работе. Затем создал многочисленные правила, чтобы ограничить возможности людей делать работу в соответствии со своим пониманием.

Наконец, *Д. МакКэлем* создал формальную организационную диаграмму. Диаграмма имела форму дерева и изображала линии полномочий и ответственности, разделение труда среди операционных единиц, линии связи для ответа и контроля. Корнями дерева являлись Правление директоров и Президент; ветвями были операционные подразделения плюс штат по обслуживанию машин, автомобилей, мостов, телеграфов, казначеи, секретари и ремонтные служащие; листьями – различный местный фрахт и кассы, диспетчеры и так далее к самому низкому элементу.

Приверженность формальным линиям власти и полномочий в организации была абсолютной, так как внедрение четкой системы дисциплины считалось обязательным спутником успеха. Все подчиненные должны быть подотчетны и должны управляться только непосредственным начальником; повиновение не может осуществляться, если в отдачу указаний непосредственным начальником вмешивается вышестоящий. *Д. МакКэлем* не допускал никаких исключений в этом принципе единства команды; любые действия вне этого принципа сломали бы его систему управления, основанную на персональной ответственности.

Д. МакКэлем также создал *информационную систему управления*, возможно самую совершенную для своего времени. Он использовал телеграф для большей безопасности действий работы администрации, от которой требовался ежечасный доклад о положении каждого поезда в системе, ежедневный доклад относительно пассажиров и груза и ежемесячные статистические отчеты о планировании, разработке маршрутов и контроле. *Д. МакКэлем* разработал *систему двойной проверки*, по которой фрахтовые и пассажирские проводники должны были докладывать о движении поезда, погрузках и т.д., сравнивая доклады, он мог бы видеть несоответствия и любой обман.

В целом деятельность *Д. МакКэлема* является одним из первых ярких примеров управления большими системами.

Подводя итог, следует отметить, что период донаучного менеджмента способствовал накоплению практических знаний и опыта управления, что нашло свое отражение в возникновении формальной системы организации и регулирования взаимоотно-

шений людей в процессе производства; зарождении основ лидерского стиля управления, а также методов мотивации поведения человека в организации. Таким образом была подготовлена почва для формирования принципов научного управления и развития теории менеджмента.

§ 2.2. «Принципы научного управления» Ф. Тейлора и развитие теории менеджмента

Последние десятилетия XIX века характеризуются исключительным накоплением ресурсов и развитием технологии в промышленном производстве. Главным препятствием на пути к более высокой производительности на предприятии стали неэффективные формы управления.

Труд был сильно специализирован и требовал поддержки и координации, интеграции и систематизации работы. Первые попытки систематизировать управление исходили от инженеров, которые в первую очередь уделяли внимание технологии и методам управления эффективностью производства в рамках цеха, что являлось в то время главной проблемой.

Одним из инженеров, внесших особый вклад в развитие знания по управлению, стал ***Ф. Тейлор*** *(1856 – 1915).* Он получил признание как основоположник научного менеджмента. Работы *Ф. Тейлора «Управление фабрикой»* (1903) и *«Принципы научного управления»* (1911) положили начало эпохе, которую можно охарактеризовать как ***систематизацию знаний о менеджменте.***

Сегодня основной заслугой *Ф. Тейлора* считается создание и научное обоснование системы управления заданиями. В своих работах *Ф. Тейлор* определял управление как точное знание того, что хочешь от человека, и наблюдение за тем, как он делает это наилучшим и наиболее дешевым способом. Он добавлял, что краткое определение не может полностью отобразить искусство управления, но подчеркивал, что отношения между работодателями и рабочими являются, несомненно, самой важной частью этого искусства. Управляющий, по его представлению, должен создать такую систему работы, которая обеспечивала бы высо-

кую производительность, а стимулирование работника вело бы к еще большей производительности.

Понимая, что его система работы зависит от тщательного планирования, *Ф. Тейлор разработал концепцию управлениями заданиями, которая впоследствии стала называться научным менеджментом.*

Менеджмент по заданиям состоял из двух частей:

1) каждый день рабочий получал определенное задание с детально сформулированными инструкциями и точными указанием времени для каждого этапа работы;

2) рабочий, выполнивший задание в определенное время, получал более высокую зарплату, в то время как те, кто затратил больше времени, получали обычный заработок.

Чтобы справиться с возрастающей сложностью управления, *Ф. Тейлор* создал уникальную форму руководства, названную им *"функциональный руководитель"*. *Ф. Тейлор* определил 9 признаков, определяющих хорошего руководителя низшего звена – мастера: ум, образование, специальные или технические знания, ловкость руководителя или сила, такт, энергичность, выдержка, честность, собственное мнение и здравый смысл, хорошее здоровье.

Однако следует заметить, что нигде, кроме как у самого *Ф. Тейлора*, система функциональных руководителей не срабатывала. По всей видимости, функциональная концепция деятельности мастеров не получила широкого распространения по причине отсутствия всесторонне подготовленных кадров. В сущности, функционализация была попыткой децентрализации управления, направленной на изменение обязанностей главного руководителя. Наибольшее же недовольство вызывало внедрение учета стоимости всех расходов – по отдельным операциям, приказам и т.п.

Неприятие методов научного менеджмента побудило *Ф. Тейлора* к уходу из промышленности. С 1901 г. он начинает излагать свою систему в лекциях и письменных работах. Итогом его работы стало формулирование своеобразной философии менеджмента. *Ф. Тейлор* в своей работе *«Принципы научного управления»* отмечал, что целями его сочинения являются:

1. Указать на ряд простых примеров, свидетельствующих о том, что страна несёт большие убытки из-за неэффективности практически всех ежедневных действий.

2. Попытаться убедить читателя, что исцелением этой непроизводительности является скорее систематический менеджмент, чем поиск некоего необычного или экстраординарного человека.

3. Доказать, что лучший менеджмент является истинной наукой, в основе которой лежат четко определенные законы, правила и принципы. Показать в дальнейшем, что фундаментальные принципы научного управления применимы ко всем видам человеческой деятельности, от наших самых простых индивидуальных действий до работы больших корпораций, которые призывают к наиболее сложному сотрудничеству.

Ф. Тейлор обращал внимание на то, что принципиальной целью менеджмента должно стать обеспечение максимального процветания нанимателя, соединенное с максимальным процветанием каждого работника. Во взаимосвязи этих двух компонентов он видел долгосрочную возможность удовлетворения интересов обеих сторон. Для этого необходимо применить его методы эффективного управления низшим звеном на всю систему менеджмента вплоть до национального уровня.

Его философия взаимного интереса базировалась на 4 принципах:

1) развитие науки;

2) научный подбор работников;

3) научное обучение и развитие работников;

4) тесное дружеское сотрудничество менеджмента и работников.

Он особо подчеркивал необходимость использования всех принципов в комплексе, не допуская выделения среди них наиболее важного: не один элемент, а только их комбинация составляет научный менеджмент. Ведение хорошей системы управления даст результат, прямо пропорциональный способностям, последовательности и уважению власти менеджеров.

Исследования *Ф. Тейлора* представляют собой первую волну синтеза в научном менеджменте. Научный менеджмент характеризуется как процесс соединения физических ресурсов или тех-

нических элементов организации с человеческими ресурсами для достижения целей этой организации.

С технологической стороны научный подход Ф. Тейлора был направлен на анализ существующей практики в целях стандартизации и рационализации использования ресурсов.

Со стороны человеческих ресурсов *Ф. Тейлор* искал наиболее высокую степень индивидуального развития и вознаграждения путем уменьшения усталости, научного отбора, соответствия способностей работника выполняемым им работам, а также путем стимулирования работника. Он не игнорировал человеческий элемент, как это нередко отмечается, но подчеркивал индивидуальную, а не социальную, групповую сторону человека.

Главным учеником и последователем Ф. Тейлора стал ***Генри Гантт*** *(1861 – 1919).* Он имел более 150 публикаций, включая три книги, запатентовал больше десятка изобретений, читал лекции в университетах, оставаясь одним из наиболее успешных консультантов по управлению.

Идеи взаимных интересов между рабочей силой и менеджментом, научного подбора рабочих, детальных инструкций по работе, а также концептуальный подход Ф. Тейлора получили широкое отражение в работах *Г. Гантта*. Он расширил систему управления по заданиям, включив в нее премирование – систему, которая давала рабочему премию в 50 центов в день, если он делал всю свою работу, назначенную в течение любого конкретного дня. Далее, для мотивации мастера ему предназначалась премия за каждого рабочего, выполнявшего норму и еще дополнительная премия, если все его подчиненные добивались такого же результата.

По сути дела, в данном случае мы имеем первую известную нам попытку материально заинтересовать мастера в обучении рабочих правильным методам работы. По существу, *нововведение Г. Гантта состояло в мотивировании менеджеров посредством прямого финансового интереса.*

Другим достижением *Г. Гантта* является введение в научный оборот *графических средств описания систем управления и передачи данных.* График служил инструментом контроля как для менеджмента, так и для рабочего, отражал планирование требуе-

мых заказов, выполнение заказов, а также наличие остатков на складе. *В управленческой мысли того периода графические пособия Г. Гантта были революционными для планирования управления.* Все последующие диаграммы контроля производства были заимствованы у *Г. Гантта*.

Идеи Ф. Тейлора получили развитие и в работах супругов ***Фрэнка Гилберта*** *(1868 – 1924) и* ***Лилиан Гилберт*** *(1878 – 1971)*. Ранняя деятельность *Фрэнка Гилберта* была сопоставима с деятельностью Ф. Тейлора. Позднее он организовал свою собственную консультативную компанию и присоединился к движению научного менеджмента. В начале своей деятельности он разработал *систему управления строительством*, состоявшую из трех частей.

1. Система занятий была системой бухгалтерского учета, разработанной в помощь подрядчику при подсчете различных затрат за неделю работы.

2. Конкретная Система содержала подробные советы конкретным подрядчикам. Фрэнк Гилберт писал о контролировании рабочих, включая необходимость ведения спортивных соревнований между группами рабочих для быстрейшего завершения работы. Вся работа была поделена для групп рабочих, которые соревновались в скорости выполнения конкретного задания.

3. Система Каменщика была технической. *Фрэнк Гилберт* предложил систему лучшего способа кладки кирпичей, созданную на основе изучения движений. Он не только обучал рабочих, как обращаться с кирпичами, но и объяснял, почему этот способ был лучшим. Он делал акцент на экономии усилий, а не скорости их выполнения. Так же, как и Ф. Тейлор, он вел поиск способов повышения производительности труда без приложения больших физических усилий. Результатом его поиска стало увеличение рабочим дневной нормы кладки кирпичей с 1 000 до 2 700 штук без больших усилий.

Фрэнк Гилберт также разработал *циклографическую методику*, позволяющую фиксировать на пленке движения рабочего. Эта методика позволила выявить, что причины усталости рабочих связаны не с монотонностью выполняемых операций, а с недостаточным интересом менеджмента к рабочему.

Лилиан Гилберт внесла свой вклад в изучение *роли психологии в процессе управления*. Она рассматривала психологию управления как воздействие организующего работу ума на организуемую работу и влияние неорганизуемой и организуемой деятельности на мышление рабочего. Она считала, что успешное управление базируется на человеке, а не на работе и научный менеджмент представляет собой средства, позволяющие максимально использовать психологические возможности и усилия человека. Л. Гилберт стала пионером в психологии управления.

§ 2.3. Принципы эффективности управления Г. Эмерсона и М. Кука

Вкладом в развитие научного менеджмента явилась и деятельность ***Гаррингтона Эмерсона*** *(1853 – 1931),* который изложил свою концепцию эффективного управления в работе *«Двенадцать принципов производительности».* Согласно *Г. Эмерсону*, одной из самых больших проблем индустриальной системы были недостатки организации управления. Решению этой проблемы должны были содействовать определенные им 12 принципов эффективности управления:

1. Точно поставленные идеалы или цели.
2. Здравый смысл.
3. Компетентная консультация.
4. Дисциплина.
5. Справедливое отношение к персоналу.
6. Быстрый, надежный, полный и постоянный учет.
7. Диспетчирование.
8. Нормы и расписания.
9. Нормализация условий.
10. Нормирование операций.
11. Письменные стандартные инструкции.
12. Вознаграждение за производительность.

Принципы были взаимозависимыми и координированными, чтобы создать структуру для формирования системы управления. *Базисом всех принципов была линейная форма организации*.

Г. Эмерсон впервые поставил вопрос *об эффективности управления персоналом* в широком смысле. Эффективность означает максимально выгодное соотношение между совокупными затратами и экономическими выгодами. Истинная производительность всегда дает максимальные результаты при минимальных усилиях, напряжение, наоборот, дает крупные результаты только при чрезмерных усилиях. Поэтому *напряжение и производительность – вещи прямо противоположные. Работать напряженно* – значит прилагать к делу максимальные усилия. *Работать производительно* – значит прилагать к делу усилия минимальные.

Г. Эмерсон отвергал идею Ф. Тейлора о функциональном мастере. Он соглашался с Ф. Тейлором в вопросе о необходимости специализированных знаний о персонале, но расходился во мнении о том, как это сделать. Линейная организация, не получая помощи со стороны службы по работе с персоналом, имела серьезные недостатки. *Г. Эмерсон* полагал, что можно применить эти штабные принципы к индустриальной практике, чтобы вызвать полный параллелизм между линейным менеджментом и кадровой службой, чтобы каждый линейный элемент мог в любое время иметь пользу от знаний и помощи службы кадров. Каждая фирма должна иметь руководителя персоналом и четыре большие службы кадров под его подчинением:

- первая для персонала, чтобы планировать, управлять и советовать по всему спектру вопросов, имеющих отношение к благосостоянию служащих;
- вторая, чтобы советовать относительно структуры, машин, приборов и другого оборудования;
- третья для материалов, включая их приобретение, заботу о сохранности, выдачу и обработку;
- четвертая – для методов и условий, чтобы включить стандарты, записи и учет.

Советы службы кадров должны быть доступными для всех организационных уровней и сосредоточиваться на планировании: дело службы кадров не выполнять работу, а устанавливать стандарты и идеалы так, чтобы линия могла работать более эффективно.

Таким образом, различие между *Г. Эмерсоном* и Ф. Тейлором очевидно. Вместо того чтобы сделать одного человека ответственным за каждую специфическую функцию цеха, *Г. Эмерсон* оставляет *диспетчерское управление* и власть линии, которые функционируют на основе планирования и совета кадровой службы. Это предложение сохраняло преимущества специализированного знания без недостатков разрыва цепи команды.

Положения об эффективности управления предприятием были дополнены исследованиями ***Морриса Кука*** *(1872 – 1960)*, который распространил учение Г. Эмерсона на образовательные и муниципальные организации. В 1909 году президент Общества Карнеги по продвижению обучения обратился к Ф. Тейлору с просьбой о помощи в экономическом исследовании администрации в образовательных организациях. Ф. Тейлор поручил это дело *М. Куку*. Результаты его исследования вызвали массу откликов в академическом мире.

М. Кук отмечал, что управленческая практика и состояние менеджмента в образовательной сфере были даже хуже, чем в промышленности. Департаменты были наделены чрезмерной автономией, которая являлась преградой для эффективной координации деятельности университета. *Основой для начисления заработной платы в вузе являлось не качество работы, а продолжительность службы.*

Он также рекомендовал пересмотреть пожизненный найм профессоров, а преподавателей, которые не могут эффективно выполнять свои функции, уволить.

М. Кук предлагал ввести *условную единицу* студент-час (один час в классе или лаборатории на одного студента) как стандартную единицу учета эффективности профессиональных усилий. Профессора должны были тратить большее количество времени на обучение и исследования, оставляя управление специалистам, а не комитетам.

Предлагалось более широко использовать ассистентов, разрешить наиболее способным из них выполнять комплексные работы. Увеличение жалованья должно было основываться на качестве или эффективности, а расходы на обучение и исследования

должны более тщательно контролироваться центральной администрацией.

В 1911 году *М. Кук* стал руководителем Общественных работ в мэрии и стал использовать принципы научного менеджмента в управлении города Филадельфия. За четыре года он сэкономил городу более одного миллиона долларов и добился сокращения расходов на миллион с четвертью; уволил 1000 неэффективно работавших рабочих; основал пенсионный фонд и фонд прибыли; создал каналы коммуникаций между рабочими и менеджерами. Его *книга «Наши города пробуждаются» была посвящена лучшему управлению муниципалитетами посредством принципов научного менеджмента.*

Таким образом, *М. Кук*, как последователь Ф. Тейлора, пытался внедрить систему научного управления в деятельность академических и муниципальных предприятий, используя принципы научного управления.

Вопросы для обсуждения на семинаре

1. В чем заключается вклад Р. Оуэна в зарождение теории управления?
2. Какие положения лежат в основе взглядов на управление Ч. Бэббиджа?
3. Какую схему распределения прибыли предлагал Ч. Бэббидж?
4. В чем заключается вклад в зарождение науки управления Э. Ура и Ш. Дюпина?
5. Перечислите принципы управления, разработанные Д. МакКэлемом.
6. Раскройте содержание системы управления заданиями Ф. Тэйлора.
7. Что лежит в основе принципов научного управления Ф. Тэйлора?
8. Назовите революционное изобретение Г. Гантта.
9. Что лежало в основе работы над заданиями в системе управления, разработанной Г. Ганттом?
10. В чем видели причину усталости рабочих Фрэнк и Лилиан Гилберт?

11. Перечислите принципы эффективности управления Г. Эмерсона.

12. Охарактеризуйте систему научного управления М. Кука.

Список литературы

1. Гантт, Г. Организация труда / Г. Гантт. – М., 1923.

2. Крейнер, С. Ключевые идеи менеджмента. Мыслители, которые изменили мир менеджмента / С. Крейнер. – М.: Инфра-М, 2002.

3. Мазур, И.И. Всеобщая история менеджмента / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. – М.: Элима, 2007.

4. Тейлор, Ф.У. Научная организация труда / Ф.У. Тейлор. – М., 1925.

5. Уорнер, М. Классики менеджмента. Бизнес-класс / М. Уорнер. – СПб.: Питер, 2001.

6. Шелдрейк, Д. Теория менеджмента от тейлоризма до японизации / Д. Шелдрейк. – СПб.: Питер, 2001.

7. Эмерсон, Г. Двенадцать принципов производительности / Г. Эмерсон. – М.; Л., 1931.

Глава III. **Классическая (административная) школа управления**

§ 3.1. Административная теория А. Файоля.

§ 3.2. Теория бюрократии М. Вебера и социология менеджмента.

§ 3.3. Концепция управления У. Ньюмана, Дж. Муни и А.К. Рейли. Систематизация положений классической школы.

§ 3.1. Административная теория А. Файоля

Классическая школа внесла весомый вклад в развитие управленческой мысли посредством разработки новой схемы управления, которая и легла затем в основу современной теории организации. Становление и развитие классической школы менеджмента непосредственно связано с ***Анри Файолем*** *(1841 – 1925).*

На основе собственного опыта А. Файоль начал формулировать идеи административной теории уже в 1900 г., когда выступил с докладом об управлении перед членами Международного Конгресса по проблемам горной и металлургической промышленности. Именно в этом докладе он указал важность административной функции, но не представил элементы управления, которые и сделали его известным позже. В 1908 г. он подготовил тезисы к Юбилею Общества добывающей промышленности, в которых выдвинул свои четырнадцать общих принципов управления. Его первое упоминание об элементах управления относится к 1916 году, когда была опубликована его основная работа *«Общее и промышленное управление»*. Еще одна известная работа *А. Файоля* – статья «*Теория управления государством»* – была опубликована в 1923 г.

Следует отметить, что его работы долгое время были в тени исследований Ф. Тейлора, а их взгляды противопоставлялись. Вместе с тем их воззрения на управление можно рассматривать как два направления, которые дополняют друг друга. Разница заключается лишь в путях анализа. Ф. Тейлор начинал с осуществле-

ния своих методов на уровне цеха и затем делал выводы на основании опыта управления этой единицей. *А. Файоль* же построил свою систему общего управления с точки зрения менеджера высшего уровня и затем применил ее к низшим организационным элементам.

Таким образом, основной акцент *А. Файоль* делал на важности управления любыми свершениями, будь они большими или маленькими, промышленными, коммерческими, политическими, религиозными или любыми другими. Эта *универсальность менеджмента* является его главным вкладом в теорию управления, поскольку она позволяла преодолеть узкие взгляды на менеджмент и относиться к изучению менеджмента как инструмента воздействия на любую систему.

А. Файоль начал с определения, распознания шести групп действий, свойственных всем промышленным предприятиям: технической; коммерческой; финансовой; безопасности; бухгалтерского учета, управленческой. Подробно он рассматривал только управленческую, так как остальные виды осознавались достаточно хорошо.

В отличие от Ф. Тейлора, *А. Файоль осознавал и развивал* не только универсальность методов и философии научного управления, но и *универсальность организаторских функций*.

А. Файоль не использовал термин "процесс", чтобы описать функции менеджера. Он говорил об элементах управления, к которым относил предсказание, планирование, организацию, распорядительство, координирование и контроль.

Рассуждая о способностях, необходимых менеджерам, он подчеркивал идею о том, что каждый менеджер будет нуждаться в специальном знании, которое является специфическим для любой функции, будь то техническая, финансовая или любая другая.

А. Файоль выделил и общие, характерные для любой функции управления *качества и способности менеджера*: физические качества; умственные качества; моральные качества; общее образование; специальное знание; опыт. Он также обращал внимание на относительную важность необходимых способностей и умений для сотрудников в зависимости от их местоположения в ие-

рархии управления и масштабов предприятий. Например, на уровне рабочих техническая способность была наиболее важна; но по мере продвижения по скалярной цепи[7] относительная важность организаторской способности возрастала, в то время как потребность в технической способности уменьшалась. Различия *в относительной важности умений стали решающими в определении А. Файолем понятия обучения менеджменту.*

Таким образом, заслуга *А. Файоля* заключается в том, что он обобщил свой опыт практической деятельности в сфере управления и теорию, указав, что:

- менеджмент является отдельным умением, применимым во всех видах предприятий и организаторской деятельности;
- это умение становится все более важным и определяющим по мере восхождения по иерархической лестнице;
- управленческим знаниям и умению можно обучить.

Понятие *"принципы менеджмента"* довольно часто толкуется неправильно и является предметом дискуссий. Понимание *А. Файолем* принципов было не столь жестким, как это имеет место в естественных науках, где принцип означает правило или закон. По мнению *А. Файоля*, в административном начале нет ничего негибкого и абсолютного. Почти никогда не приходится применять один и тот же принцип в тождественных условиях. Поэтому он считал, что принципы управления должны быть гибкими и применимыми в любой ситуации, а число принципов управления неограниченно.

Известными *14 принципами управления А. Файоля*, полученными из тех, которые он использовал наиболее часто в собственном опыте, являются следующие: разделение труда; власть; дисциплина; единство распорядительства (командования); единство руководства; подчинение частных интересов общим; вознаграж-

---

[7] Термин «скалярный» произошел от слова «скейл», что означает лестницу, движение по социальным ступенькам вверх, карьеру. Скалярный принцип описывает вертикальную координацию и означает иерархическое построение организации, расположение уровней управления сверху вниз.

дение; централизация; иерархия; порядок; справедливость; постоянство состава персонала; инициатива; единение персонала.

1. *Разделение труда* было отражением классической идеи, касающейся специализации рабочей силы и преимуществ, которые накапливались в сокращении затрат, увеличении выпуска продукции и упрощении задачи обучения работников.

2. *Власть* определялась как право отдавать распоряжения и сила, принуждающая подчиняться. *А. Файоль* видел различия между формальной властью и полномочиями (данными менеджеру вследствие его должности) и персональной властью и авторитетом, которые базировались на уме, знаниях, опыте, нравственной силе, распорядительности, заслугах. Власть была неразрывно связана с ответственностью, так как всюду, где власть осуществлялась, возникала и ответственность.

3. *Дисциплина* в своей сущности основана на повиновении и уважении между фирмой и служащими, что является необходимым условием успеха и основывается скорее на уважении, чем на страхе.

4. *Единство распорядительства*, четвертый принцип, поставило *А. Файоля* в положение оппонента Ф. Тейлора с его функциональными диспетчерами. Принцип состоит в том, что распоряжения служащему должен отдавать только один начальник. И этот принцип был фундаментален для концепции организации *А. Файоля.*

5. *Единство руководства* означает одного руководителя и одну программу группы действий, имеющих одну цель.

6. *Подчинение частных интересов общим* – этот принцип был призывом к ликвидации невежества, честолюбия, эгоизма, лени, слабости, которые могут явиться источниками конфликтов в организации.

7. *Принцип вознаграждения персонала* был файолевской версией экономического человека. *А. Файоль* заключил, что способ оплаты зависит от многих факторов и что цель состоит в том, чтобы сделать персонал более полезным и вдохновлять увлеченность. Однако его анализ не содержал ясной концепции оценки персонала и ясного понятия мотивации.

8. *Принцип централизации* был более ясным и показал исключительное понимание сущности организации. Понимание А. Файолем континуума централизации – децентрализации было достаточно четким: *все факторы, которые свидетельствуют о важности роли подчиненных, говорят в пользу децентрализации, все те, которые подтверждают ее незначительность, требуют централизации.*

9. *Иерархия (скалярная цепь)* есть цепь руководящих должностей, начиная с высших и заканчивая низшими. Она показывает направление линии власти и каналов передачи коммуникаций. Чтобы противостоять возможным задержкам связи, вызванным единством принципа команды, *А. Файоль* развил свой мостик, который позволил коммуникациям пересекать линии власти, но только тогда, когда это было согласовано всеми сторонами и сохранялось информирование начальства во всех случаях.

10. *Порядок*, десятый принцип, обеспечивал определенное место для всякой вещи и всякую вещь на своем месте. Это применялось к материалам, чистоте магазина и к персоналу.

11. *Справедливость* следовала из доброты и правосудия и обеспечивала принцип отношений между служащими.

12. *Постоянство состава персонала*, как принцип, призвано обеспечивать планирование персонала и условия для замены человеческих ресурсов.

13. *Инициатива* призывала индивидуумов показывать рвение и энергию во всех усилиях.

14. *Принцип единения персонала* подчеркнул создание гармонии и единство в пределах фирмы.

Файолевские четырнадцать принципов представляют строительные блоки в его обсуждении элементов управления. Ранняя фабричная система отразила многие из этих принципов на практике, но вклад *А. Файоля* состоял именно в том, что он сумел объединить их в концептуальной схеме. Многое в современной теории управления базируется на идеях и терминологии *А. Файоля*.

Ограниченность принципов управления А. Файоля заключается в том, что он рассматривал предприятие в отрыве от факторов внешней среды. Вместе с тем его концепция управления ос-

тавила заметный след в развитии менеджмента, а его теория администрирования, функции управления и принципы поведения и сегодня применяются на практике.

§ 3.2. Теория бюрократии М. Вебера и социология менеджмента

С точки зрения исторической перспективы, работы ***Макса Вебера*** *(1864 – 1920)* отражали разрушение основанного на традициях общества. Процесс индустриализации в Германии был быстрым, но в значительной степени ограничивался сильным политическим режимом. Германия находилась на перепутье между старой системой бизнеса, основанной на семейных связях, и быстрым подъемом крупномасштабных предприятий. Ответом *М. Вебера* на разрыв традиции должна была стать рационализация организаций в целях обеспечения эффективности нового капиталистического государства.

М. Вебер был признан одним из ведущих ученых своего времени. *«Протестантская этика и дух капитализма»* было одной из его главных работ. Однако его интересы включали в себя и рассмотрение отношений между экономическими организациями и обществом.

М. Вебер осознавал необходимость установления рациональной основы под администрирование крупномасштабных предприятий, и результатом его работы в этом направлении стала концепция бюрократии как идеала организационного устройства.

«Идеал» для *М. Вебера* не означал «желательный», а был чистой формой организации. Комбинации или сплавы различных организационных форм появятся в самой практике, но М. Вебер хотел охарактеризовать идеальный тип в целях теоретического анализа. Бюрократический идеал служил бы как нормативная модель, чтобы облегчить переход от мелкомасштабного предпринимательского администрирования к крупномасштабной профессиональной администрации.

Осмысление *М. Вебером* достоинств бюрократии послужило основанием для дальнейшего развития теории управления. *М. Вебер* стремился к проведению формального анализа управ-

ленческих структур. Особый интерес он проявлял к проектированию структур власти.

М. Вебер признавал три чистых типа законной (то есть социально приемлемой) власти:

1) рационально-юридическая власть, которая опиралась на законность или право тех, кто поднялся к власти;

2) традиционный тип, который опирался на веру в святость древних традиций и законность статуса тех, кто осуществлял власть;

3) харизматическая власть, которая основывается на преданности определенной и исключительной святости, героизме или исключительных чертах характера личности.

В случае рационально-легальной власти повиновение подчиненных основывается на легально установленной иерархии типа бизнеса, государственного офиса, воинского соединения или любой другой организации. Без власти никакая организация не может направляться к цели; власть вносит порядок в хаос. Из трех чистых типов власти, отмечал *М. Вебер*, рационально-юридическая может обеспечить основу бюрократии, поскольку она:

- обеспечивает основание для непрерывности администрации и управления;
- рациональна, так как лицо, занимающее соответствующую власти должность, выбирается на основе компетентности для исполнения обязанностей;
- лидер обеспечивается законными средствами для осуществления власти; и власть четко определена и тщательно подогнана к функциям, необходимым для выполнения задач организации.

Концепция *М. Вебера* лучшей административной системы аналогична тейлоровской, поскольку управление, или администрация, означали для них осуществление контроля на основе знаний. Они искали техническую компетентность в лидерах, которые осуществляют власть на основе факта, а не прихоти, на основании способностей, а не фаворитизма.

Необходимыми элементами идеальной бюрократии Вебера были следующие:

• Разделение труда, в котором власть и ответственность были ясно определены для каждого члена организации и закреплены в официальных обязанностях.

• Четкое построение согласно иерархическому принципу, то есть на основе ступенчатого подчинения и зависимости числа уровней иерархии и руководителей от общего количества подчиненных.

• Система правил, норм, формальных процедур, определяющих права и обязанности работников, их поведение в конкретных ситуациях и служащих основой административного управления и контроля.

• Построение внутренней системы отношений на формальных началах как взаимодействия между должностями, а не личностями.

• Подбор кадров по формальным признакам на конкурентной основе, когда последующее продвижение зависит от старшинства, стажа работы и достигнутых в предыдущем периоде результатов, что должно было обеспечивать продвижение наверх самых квалифицированных работников.

Для *М. Вебера* бюрократия реализовывала идеальную административную систему и была эффективной. Опыт имеет тенденцию универсально показывать, что чисто бюрократический тип административной организации, то есть монократический вариант бюрократии, с чисто технической точки зрения, способен к достижению наивысшей степени эффективности и является в этом смысле формально наиболее рациональным из известных средств осуществления обязательного контроля над людьми. Он превосходит любую другую форму по своей точности, стабильности, строгости дисциплины и надежности, что создает, таким образом, возможность точного вычисления результатов деятельности организации ее руководителями или другими лицами, занимающимися этим. Бюрократия, наконец, непревзойденна как в своей эффективности, так и в масштабах операций и действий и формально способна к использованию для решения всех видов административных задач.

Безусловно, *М. Вебер* предвидел неизбежность распространения организаций крупного масштаба. Рост больших предприятий требовал модернизации в администрировании, формировал потребность в устойчивой, строгой, интенсивной и измеримой администрации. Именно эта потребность отводила крайне важную роль бюрократии как центральному элементу в любой крупномасштабной организации.

Таким образом, с различных сторон и перспектив и А. Файоль и *М. Вебер* попытались представить административные схемы для управления крупномасштабными организациями. Их теории не сразу получили должное признание, однако вклад исследователей в развитие управленческой мысли получил высокую оценку специалистов.

§ 3.3. Концепции управления У. Ньюмана, Дж. Муни и А.К. Рейли. Систематизация положений классической школы

Безусловный интерес представляет концепция управления, предложенная американским исследователем ***Уильямом Ньюманом***. В 1950 году *У. Ньюман* размножил для студентов материалы «Принципы управления», которые впоследствии были изданы книгой под названием *«Управленческое действие: техника организации и менеджмента»*.

У. Ньюман определил управление как направление, руководство и контроль за усилиями группы и развил логический процесс управления как область самостоятельной интеллектуальной деятельности. Элементами процесса управления, по *У. Ньюману*, были планирование, организация, соединение ресурсов, руководство и контроль.

Он считал, что *планирование* – это определение того, что следует сделать, перед тем, как это делать. Результатом процесса планирования является появление трех широких групп планов:

- целей или результатов, которые определяют причины организационных усилий и облегчают процесс интегрированного планирования;

- одноразовых планов, которые задавали характер действий в специфической ситуации и исчерпывались по достижении цели;
- постоянных планов, которые фиксировали временные аспекты постоянных цикличных операций и изменялись в соответствии с предписаниями.

У. Ньюман полагал, что:

Организация есть группировка действий, необходимых для внесения планов в административные подразделения и определения отношений между руководителями и подчиненными в этих подразделениях.

Соединение ресурсов есть приобретение для использования предприятием управленческого персонала, капитала, оборудования и других вещей, необходимых для реализации планов.

Руководство есть важный этап между подготовкой и реальным действием; это создание инструкций и всего остального, необходимого подчиненным для того, чтобы знать, что делать.

Контроль есть наблюдение за тем, чтобы результаты в максимальной степени соответствовали планам.

Безусловно, такое понимание процесса управления в основном соответствовало файолевскому. Вместе с тем концепция *У. Ньюмана* содержала и несколько отличительных особенностей:

- различие в типах планов;
- элемент соединения ресурсов;
- рассмотрение координации не как самостоятельной функции, а как элемента руководства.

У. Ньюман разработал новые положения о политике бизнеса и важности целей в определении характера организации. Он подчеркивал, что специфичность целей должна определять место организации, или свою нишу, в промышленности, определять социальную философию организации как гражданина дела и служить установлению общей управленческой философии компании.

Особый вклад в формирование теоретико-методологической базы классической школы управления внесла концепция управления ***Дж. Муни*** и ***А.К. Рейли***.

Дж. Муни и *А. Рейли* в 1939 г. опубликовали работу «Принципы организации», в которой дали общее определение понятия организации как одной из форм объединения людей для достижения общей цели. Их основная идея заключалась в том, что эффективная организация – это система, построенная на строго формальных принципах управления. При этом *Дж. Муни* и *А. Рейли* подразумевали логически связанные между собой и не противоречивые принципы.

Первым и самым важным принципом у *Дж. Муни* и *А. Рейли* выступает *координация*, которая потенциально содержит в себе все другие принципы. В частности, координация включает в себя скалярный процесс и функциональный результат. Последний выражает предписание каждому члену организации того или иного круга обязанностей, а значит, определяет место и функции индивида в иерархической пирамиде.

Таким образом, принцип координации подразумевает процесс (scalar) и результат (функционал). Аналогичным образом расшифровываются и остальные принципы, подчиненные принципу координации.

Изучая различные учреждения, компании и государственные организации, *Дж. Муни* и *А. Рейли* убедились, что действия людей должны быть предписаны и увязаны между собой. В совместной деятельности люди достигают большего эффекта, нежели порознь. Об этом и свидетельствует принцип координации.

Принцип координации как норматив обязывает согласовывать должностные функции не только по горизонтали, но и по вертикали. В такой согласованности и выражается преимущество организации.

Однако, чтобы координировать действия не двух-трех, а десятков и сотен людей, необходим центр, который регулирует и синхронизирует общие усилия. Иными словами, должен быть лидер, наделенный соответствующими полномочиями.

Личностные качества лидера здесь не так важны. Конечно, подчиненные не должны сомневаться в нем как в человеке, но главное — наличие права командовать и отдавать приказы. Законную силу им придает формальная структура власти, ее институциональный авторитет. *Менеджер* в такой структуре дол-

жен рассматриваться *не как «владелец»* или носитель власти, *а как представитель законной власти*.

Должностные обязанности на каждой ступеньке управления должны быть определены настолько детально и конкретно, насколько это возможно. *Главный критерий – пределы ответственности должностного лица.*

Дж. Муни и *А. Рейли* были убеждены, что принципы формальной организации универсальны и применимы во всех сферах, в том числе и в промышленности. Создание данными исследователями причинно-следственной модели организации, которую характеризуют систематичность и точность логических доказательств, безусловно, стало весомым вкладом в развитие менеджмента как науки.

Систематизировать идеи Ф. Тейлора, А. Файоля и М. Вебера в 30 – 50-е гг. XX в. удалось ***Л. Гьюлику*** и ***Л. Урвику***.

Л. Урвик является автором более 40 книг и научных исследований в области менеджмента. В 1934 г. он издал книгу *«Элементы администрации»*, в которой задумал соединить в одно целое идеи А. Файоля, Ф. Тейлора, А. Рейли и Дж. Муни. *Л. Урвик* считал, что менеджмент является социальной наукой, которой не хватает строгости и точности естествознания. Однако и существующих знаний вполне достаточно для эффективного управления, надо только систематизировать их на основе научного метода.

Л. Гьюлик, являясь специалистом по вопросам управления, в своей работе *«Заметки о теории организации»* развил концепцию А. Файоля об организации и определил функции административной деятельности.

Подход *Л. Гьюлика* и *Л. Урвика* состоял в расширении числа управленческих принципов и функций. В системе А. Файоля было 5 функций и 14 принципов. *Л. Гьюлик* выделил 7 функций, а *Л. Урвик* – 29 принципов управления (порядок, департаментализация, единоначалие, контроль, сопоставимость прав и ответственности, специализация и др.). В отличие от А. Файоля, который рассматривал ответственность изолированно, *Л. Урвик* отмечал, что обязанности должны соответствовать полномочиям.

Система элементов администрации *Л. Гьюлика*, включающая планирование, организацию, комплектование штатов, руководство, координацию, отчетность и составление бюджета, приобрела законченный вид и учитывала все многообразие реальных ситуаций.

Файолевский *принцип порядка* («место для каждого и каждый на своем месте»), игравший второстепенную роль, в *концепции Л. Гьюлика и Л. Урвика становится главенствующим*. Однако в данном случае речь шла уже о необходимости «соответствия людей структуре». По мнению *Л. Урвика,* управленческая структура должна разрабатываться хладнокровно, со знанием дела, как и любой технический проект.

Таким образом, благодаря научным исследованиям и разработкам *Л. Гьюлика* и *Л. Урвика* были систематизированы основные положения, выдвинутые классической школой управления.

Классическая школа менеджмента Ф. Тейлора, пройдя определенные этапы развития, в совершенстве изучив техническую сторону производственного процесса, в значительной степени исчерпала свои возможности. Стало очевидным, что для более успешного, конкурентоспособного развития менеджерам необходимо изучать роль человеческого фактора, психологические особенности и адаптационные возможности управления.

Вопросы для обсуждения на семинаре

1. Какие шесть групп действий, характерных для всех промышленных предприятий, выделил А. Файоль?
2. Перечислите качества и способности, которыми, согласно А. Файолю, должен обладать менеджер.
3. Назовите четырнадцать принципов управления А. Файоля и раскройте их содержание.
4. Какие чистые типы законной власти рассматривал М. Вебер?
5. Назовите необходимые элементы идеальной бюрократии М. Вебера.
6. Раскройте содержание концепции Д. Муни и А.К. Рейли.

7. Что подразумевали под эффективной организацией Д. Муни и А. Рейли?

8. Перечислите основные элементы системы администрации Л. Гьюлика.

9. В чем заключался подход Л. Гьюлика и Л. Урвика к управлению?

Список литературы

1. Вебер, М. Избранные произведения / М. Вебер. – М., 1990.

2. Кредисов, А.И. История учений менеджмента / А.И. Кредисов. – Киев: ВИРА-Р, 2000.

3. Крейнер, С. Ключевые идеи менеджмента. Мыслители, которые изменили мир менеджмента / С. Крейнер. – М.: Инфра-М, 2002.

4. Маршев, В.И. История управленческой мысли / В.И. Маршев. – М.: ИНФРА-М, 2005.

5. Уорнер, М. Классики менеджмента. Бизнес-класс / М. Уорнер. – СПб.: Питер, 2001.

6. Файоль, А. Общее и промышленное управление / А. Файоль. – Л.; М., 1924.

7. Шелдрейк, Д. Теория менеджмента от тейлоризма до японизации / Д. Шелдрейк. – СПб.: Питер, 2001.

8. Mooney, J.D. The Prinsiples of Organization / J.D. Mooney, A.C. Reiley. – N.Y., 1939.

9. Mooney, J.D. The Prinsiples of Organization (rev. ed) / J.D. Mooney. – N.Y., 1954.

10. Urwick, L.F. The Elements of Administration / L.F. Urwick. – N.Y., 1943.

Глава IV. **Человеческий фактор в теории управления**

§ 4.1. Школа человеческих отношений и Хоторнские эксперименты Э. Мэйо в развитии теории менеджмента

Игнорирование классической школой человеческого фактора как важнейшего элемента эффективности управления положило начало новому этапу в развитии менеджмента. В связи с этим школу человеческих отношений в литературе иногда называют ***неоклассической школой.*** Исходной точкой развития «школы человеческих отношений» по праву считаются исследования Элтона Мэйо и научные разработки Мери Паркер Фоллет.

Элтон Мэйо (1880 – 1949) оставил след в истории менеджмента в большей мере экспериментами в компании «Western Electric» на заводе в Хоторне. Однако *Хоторнские эксперименты*, принесшие ему мировую известность, были не первыми исследованиями *Э. Мэйо*. Еще в 1923 – 1924 гг. на текстильной фабрике в Филадельфии он изучал причины текучести кадров. В целом на фабрике она составляла 50 – 60% в год, что считалось вполне нормальным явлением. Однако в прядильном цехе фабрики она подскочила до 250%. Руководство пригласило *Э. Мэйо* как специалиста по «научному менеджменту».

Изучение условий труда в прядильном цехе и интервьюирование рабочих позволили ему установить основные причины текучести кадров: невозможность общаться друг с другом на рабочем месте, падение престижа профессии. Для их устранения *Э. Мэйо* предложил ввести два десятиминутных перерыва,

позволявших рабочим немного расслабиться в специальной комнате отдыха.

В итоге значительно улучшился психологический климат. Текучесть кадров сократилась до 60%, т. е. сравнялась со среднефабричной, а производительность труда возросла на 15%.

В Хоторнских экспериментах *Э. Мэйо* вернулся к своим ранним опытам по изучению проблемы текучести кадров. В 1927 – 1932 гг. в «Вестерн ЭлектрикКомпани» близ Чикаго проходят классические Хоторнские эксперименты. Они проводились в 4 этапа.

На первом этапе изучалась роль освещения. *Э. Мэйо* пришел к следующим выводам: освещение является самым незначительным из факторов, влияющих на рост производительности; или между освещением и производительностью нет прямой причинной связи; существуют другие, неконтролируемые факторы, определяющие ее увеличение.

На *втором этапе* изучались эти самые «неконтролируемые факторы». Для этого от основной массы изолировали небольшую группу (6 женщин-операторов) и поместили в экспериментальную комнату. Вместе с ними находился ученый-наблюдатель, который должен был фиксировать происходящее и создавать дружескую атмосферу. Между работницами сложились гораздо более тесные отношения, чем это могло быть, оставайся они на прежнем месте.

Ученые сделали ряд нововведений – паузы отдыха, второй завтрак за счет компании, а затем укороченный рабочий день и неделю, – повысивших производительность труда. Когда же они были отменены, производительность не упала. Исследователи ожидали, что такая отмена окажет сильный психологический эффект и резко понизит выработку. Но гипотеза не подтвердилась. Тогда был сделан вывод, что улучшения условий *труда не являются основной причиной повышения производительности.* Вопрос о «неконтролируемых факторах», по существу, остался открытым, так как ученые получили больше информации о том, что не влияет на производительность, а истинные причины остались скрытыми.

Когда проанализировали все возможные причины, то получилось 5 гипотез, объясняющих связь между экспериментальными переменными (производительность, условия труда, методы работы, утомляемость, время отдыха, монотонность, зарплата). После дополнительных исследований четыре гипотезы отбросили, но пятую сохранили: *на производительность влияют методы руководства и улучшение взаимоотношений.*

На *третьем этапе* основной целью было подтверждение последней, ставшей основной, гипотезы. Была разработана широкая научная программа, которая потребовала проведения 20 тыс. интервью. Когда метод прямого опроса не удался, его заменили прожективным, собрав богатый эмпирический материал об отношении людей к труду. *Выяснилось, что норма выработки рабочего определяется не его добросовестностью или физическими способностями, а давлением группы, которая устанавливала позицию и статус каждого ее члена.*

Последний *четвертый этап* эксперимента был организован для более глубокого изучения найденной закономерности. Тщательному анализу были подвергнуты три проблемы: отношение рабочих к своему труду, стиль руководства и структура межличностных отношений.

Исследование показало: 1) низкий темп защищает медлительных рабочих, тем самым оберегая их от нареканий начальства или увольнения; 2) если они будут делать слишком много, то компания срежет наценки; 3) руководство мирится с заниженной неформальной нормой как с удовлетворительной, оказывая давление лишь на тех, кто не справляется с ней.

Кроме того, удалось сделать следующие выводы относительно стилей руководства: к менеджерам рабочие относятся поразному: низших чинов они считают «своими» и поэтому не думают им подчиняться; с начальником участка, хотя и видят в нем более авторитетное лицо, иногда не соглашаются; мастеру вроде бы не возражают, но и не особенно слушаются. В его присутствии рабочие делали вид, что усердно трудятся, а после ухода прекращали работать.

Анализ межличностных отношений показал, что социальное поведение людей являлось лишь функцией тех или иных груп-

повых норм. Например, такой поведенческий акт, как сознательное ограничение производительности, – это следствие определенных представлений рабочих о намерениях предпринимателей (понизить расценки в случае увеличения выработки) и своей роли в организации производства (защита медленно работающих индивидов и классовая солидарность). Такого рода представления, становясь социальными нормами, регулировали поведение людей.

Э. Мэйо, опираясь на результаты своих исследований, сформулировал следующие принципы управления:

- человек имеет уникальные нужды, потребности, цели и мотивы;
- положительная мотивация требует, чтобы с рабочим обращались как с личностью;
- человеческие проблемы не могут быть простыми;
- личные или семейные проблемы рабочего могут неблагоприятно повлиять на производительность на рабочем месте;
- обмен информацией имеет большое значение, а эффективная информация представляет решающий фактор.

В целом однозначной оценки Хоторнских экспериментов в зарубежной литературе нет. Многие положения и выводы были подвергнуты критике. Например, современниками ставилась под сомнение чистота Хоторнских экспериментов в силу наличия так называемого *«Хоторнского эффекта»*, когда работники стараются работать лучше, зная, что участвуют в эксперименте.

Однако принципиальное значение исследований *Э. Мэйо* как поворотного пункта в истории менеджмента признается всеми авторами. При этом отмечается незаурядный исследовательский талант *Э. Мэйо*. В частности, были моменты, когда результаты эксперимента ставили ученых в тупик. Одни и те же исследования приходилось неоднократно повторять. В такой ситуации у многих опускались руки, но *Э. Мэйо* хватило упорства довести многолетние и сложнейшие эксперименты до конца.

Наконец, по широте и обоснованности научной программы, методическому совершенству экспериментальной части, достоверности эмпирической информации и профессиональному мас-

терству Хоторнские исследования на предприятии являются вершиной западной научной мысли первой половины XX века.

§ 4.2. Философия управления М.П. Фоллет

Вместе с Э. Мэйо у истоков школы человеческих отношений в управлении стояла и ***Мери Паркер Фоллет*** *(1868 – 1933)*. Именно *М.П. Фоллет* первой определила значение понятия менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц».

Используя такие понятия, как совместность и коллективное мышление, *М.П. Фоллет* полагает, что в практике управления нет места индивидуализму. Поэтому теория менеджмента должна опираться на групповой принцип управления, который должен стать новой философией менеджмента.

М.П. Фоллет пришла к выводу, что путем группового опыта индивидуум может достичь большего высвобождения своих творческих сил. Цель в решении управленческих задач – это единство, достижение которого связано с преодолением конфликтов интересов.

Она предположила, что любой конфликт интересов может быть решен одним из четырех путей:

1) добровольное подчинение одной стороны;
2) борьба и победа одной стороны над другой;
3) компромисс;
4) интеграция.

Первые два, разумеется, не могут быть признаны приемлемыми, потому что оба вовлекают использование силы или власти, чтобы достичь преобладания. Компромисс также является бесполезным, потому что он откладывает вопрос и потому что правда не лежит где-то между двумя сторонами. Интеграция включает в себя нахождение решения, которое удовлетворяет обе стороны без компромисса или преобладания.

М.П. Фоллет на основе учения интеграционного единства рассматривает барьеры, препятствующие распознанию общности интересов в управлении. В целях преодоления этого она предлагала ввести деперсонализацию приказаний и заменить повиновение

законом ситуации по причине того, что один человек не должен отдавать приказы другому, а оба должны согласиться с тем, чего требует ситуация. Если распоряжения или приказы являются составным элементом ситуации, то вопрос отдачи или принятия их отсутствует.

Избежать конфронтации в процессе принятия управленческих решений позволяет переход власти к знаниям, так как исполнитель чувствует, что диктует ситуация, и в силу этого действует с меньшим сопротивлением в достижении интеграционного единства. *М.П. Фоллет* восхищалась этой гранью научного менеджмента, которая отделяла человека от ситуации и представляла собой эффективную систему управления персоналом. По ее мнению, сущность хороших человеческих отношений составляет ощущение работы с кем-то, а не под чьим-либо руководством. *Менеджмент не должен осуществлять власть над рабочими, как и профсоюзы не должны практиковать власть над менеджментом. Власть есть содействие, а не принуждение.*

Научные разработки *М.П. Фоллет* касались и психологического аспекта, необходимого для достижения целей посредством координационных и контрольных усилий. Нельзя достичь контроля до тех пор, пока нет единства и кооперации между всеми элементами, как материальными, так и людскими. Любая ситуация может выйти из-под контроля, если не согласованы интересы. Основа контроля покоится на саморегулирующихся и самоуправляющихся индивидуумах и группах, которые признают общие интересы и контролируют выполнение своих заданий в достижении целей. ***Менеджер*** не контролирует отдельные элементы, а контролирует сложные взаимосвязи, ***контролирует не людей, а ситуацию.***

М.П. Фоллет стремилась к созданию новой философии контроля, которая скорее контроль событий, чем людей. Каждая ситуация порождает свой контроль, так как именно факты ситуации и взаимодействие различных групп в ситуации определяют соответствующее поведение. Многие ситуации слишком сложны для эффективного централизованного контроля высшей ступенью иерархии. Таким образом, контроль должен осуществляться в

различных структурных элементах и соразмеряться. Это переплетение и соотношение основывалось на координации, которую *М.П. Фоллет* видела следующим образом:

1. Координация как взаимосвязь всех факторов ситуации.
2. Координация как прямые контакты всех ответственных работников.
3. Координация на ранних стадиях.
4. Координация как постоянный процесс.

Они являются четырьмя фундаментальными принципами организации и ведут к заключению, что организация есть контроль. Организация и координация обеспечивают контролируемое действие.

Еще одной гранью философии бизнеса *М.П. Фоллет* был тип лидерства. Лидерство, по мнению *М.П. Фоллет*, должно основываться не на власти, а на взаимодействии лидера и последователя в контексте ситуации. Первейшей задачей лидера является определение цели управления. Лидер должен убедить своих сотрудников в том, что им предстоит достичь не его цели, а общей цели, рожденной желанием и деятельностью группы.

Цели компании должны быть интегрированы с целями отдельных работников и групп, и это требует высшего стандарта лидерства. Лидер зависит не от приказов и послушания, а от мастерства в координации, определении целей и ответов в зависимости от ситуации. Понимая, что простым убеждением невозможно создать новый тип лидерства, она призывала к обучению руководителей, нацеленному на:

- развитие научного подхода в принятии решений относительно материалов и людей;
- развитие мотивации служения обществу.

Комбинация науки и практики должна, по мнению *М.П. Фоллет*, привести к профессии менеджера, который использует знание для служения другим. Тем, кто желает стать менеджерами такого плана, *М.П. Фоллет* советовала следующее:

- люди должны готовить себя к этой профессии так же серьезно, как и к другим;

- они должны осознавать, что, как и все профессионалы, принимают на себя серьезную ответственность, чтобы стать созидательной частью одной из больших функций общества. Такой частью, которой, по мнению *М.П. Фоллет*, могут стать только хорошо подготовленные и дисциплинированные люди;
- понятие служения должно не заменяться мотивом получения, а стать составным элементом интегрированного профессионального мотива.

Элементы философии менеджмента *М.П. Фоллет*, безусловно, воспринимаются как идиллические представления. Природная сущность человека, живущего и работающего без принуждения и потребности приносить себя в жертву через компромисс, – это характерная черта разумного и мыслящего человека. Однако необходимо осознавать, что постижение и определение закона ситуации – сложная задача в современном мире, где доминирует лидерство отдельного человека.

Подводя итог анализу основных положений, предложенных школой человеческих отношений, можно сделать следующие выводы:

- На смену модели «экономического человека», который ради высокого заработка готов терпеть плохие условия труда, продолжительный рабочий день, высокую интенсивность и монотонность труда, пришла концепция «человеческих отношений».
- Хоторнские эксперименты заложили основы современного менеджмента.
- Центральное место в теории менеджмента заняли интересы, потребности индивида, а также групповые нормы и ценности.

Вместе с тем экономическая ситуация, обусловленная, в частности, последствиями великой депрессии начала 30-х гг. в США и Второй мировой войной, замедлила процесс проникновения теории «человеческих отношений» в промышленность. Только спустя 15 – 20 лет после Хоторнских экспериментов в США появляются теории, которые могут быть сопоставимы с ними по своему значению и фундаментальности.

Именно в послевоенный период начинается осуществление эмпирических исследований мотивации и поведения людей на

производстве, что способствовало зарождению принципиально нового направления в научном менеджменте – поведенческого подхода, или школы поведенческих наук.

§ 4.3. Влияние школы поведенческих наук на теорию управления

Школа поведенческих наук (бихевиоризм, от англ. behaviour – поведение) – подход в теории менеджмента, исследующий межличностные отношения, поведенческие стереотипы и мотивацию людей в процессе взаимодействия в организационных структурах.

Формированию и развитию школы способствовали такие исследователи, как *А. Маслоу, Ренсис Лайкерт, Дуглас МакГрегор и Фредерик Герцберг.* Сторонники нового подхода стремились расширить принципы управления на основе концепции поведенческих наук, исследуя проблемы удовлетворенности, мотивации и производительности труда.

Автором фундаментальной теории мотивации, разработанной и опубликованной в 1943 году, является американский психолог ***Абрахам Маслоу*** (*1908 – 1970).* Данная теория легла в основу практически всех позднейших моделей мотивации труда, нашла воплощение в ряде организационных нововведений.

А. Маслоу был первым, кто осознал конституцию и законы построения человеческих потребностей. Порядок потребностей у него называется иерархическим. Связано это с тем, что потребности располагаются по восходящей линии — от «низших» (материальных) до «высших» (духовных):

- *физиологические* потребности в воспроизводстве людей, пище, дыхании, физических движениях, одежде, жилище, отдыхе;
- *экзистенциальные потребности*, или потребности в безопасности существования. Они распадаются как бы на два разряда – физические и экономические;
- *престижные потребности* – в уважении со стороны «значимых других», служебном росте, статусе, престиже, независимости, признании и высокой оценке. Их еще называют потребностями в оценке, или эгоистическими потребностями, ибо они ориентированы на самого себя;

• *духовные потребности* – в самовыражении через творчество. Это потребность реализовать все, на что ты способен.

Кроме основных потребностей, *А. Маслоу* выделял еще *дополнительные потребности в знании и эстетические потребности* – мотивационные переменные, которые филогенетически, (т.е. по мере взросления человека) и онтогенетически (т.е. по мере реализации их в качестве необходимых условий социального бытия индивида) следуют друг за другом. Первые два типа потребностей *А. Маслоу* называл первичными (врожденными), три оставшихся – вторичными (социально приобретенными). Процесс иерархизации потребностей представляет собой процесс замены первичных потребностей высшими.

Однако достоинство рассматриваемой теории заключается не в классификации мотивационных факторов. Подобные попытки предпринимали и многие другие ученые. Именно предложенный *А. Маслоу принцип иерархии придает фундаментальное значение его исследованию.*

Согласно *А. Маслоу*, потребности каждого нового уровня становятся актуальными (насущными) для индивида лишь после того, как удовлетворены предыдущие запросы. Поэтому принцип иерархии называют еще принципом доминанты. *А. Маслоу* предположил, что само удовлетворение потребности не выступает мотиватором. Безусловно, голод движет побуждениями человека, т.е. является мотивирующей силой – до тех пор, пока человек ничего не съел. Неудовлетворенная потребность организует поведение индивида, заставляя его зайти в столовую и утолить голод. Значит, реальный потенциал (сила воздействия) потребности есть функция от степени ее удовлетворения.

Интенсивность определенной потребности связана с занимаемым ею местом в общей иерархии. Физиологические потребности первичны и выступают доминантой поведения до тех пор, пока не удовлетворены хотя бы на минимальном для существования (выживания) человека уровне. После их удовлетворения доминируют потребности следующего слоя – потребности в безопасности. Лишь только они удовлетворены на приемлемом уровне, в силу вступают высшие мотиваторы. Итак, высшая потреб-

ность не существует как таковая, пока не удовлетворена низшая.

Согласно теории *А. Маслоу*, низшие потребности присущи всем людям в равной мере, а высшие – в неодинаковой степени. С социальной точки зрения, человека гораздо меньше характеризуют предпочтения в пище (любит ли он мясо или рыбу), нежели способы удовлетворения потребности в общении, например в выборе друзей, круга знакомых. Поэтому *высшие потребности в значительной степени проявляют себя как дифференциаторы индивидов.* Кроме того, они больше других имеют значение для формирования целостности личности человека.

Итак, потребности движут человеком, а он формирует их содержание. И чем выше запросы личности, тем сложнее процесс формирования потребностей.

Наконец, все потребности функционируют циклически, то есть вновь повторяются. Если речь идет о статусных потребностях, то в начале своей карьеры человек вполне довольствуется малым: относительно небольшим заработком, стремлением быть равным среди других, не выделяться. Однако со временем, по мере его служебного роста, претензии индивида возрастают, прежний статус равного среди других его не устраивает, он стремится выделиться, иметь больше влияния и выше заработок.

Теория *А. Маслоу* позволяет понять механизмы мотивации поведения человека. Если знать, что любое поведение мотивировано потребностями, то менеджеру легче учитывать, в какой степени его собственные действия влияют на удовлетворение потребностей подчиненных.

Иерархическая теория потребностей *А. Маслоу* является надежным инструментом управления и на современном этапе.

Идеи А. Маслоу получили дальнейшую разработку у ***Фредерика Герцберга***, который считается одним из ведущих теоретиков поведенческого подхода. Только в 1968 г. его рекомендации применяли более 200 американских компаний.

Он выделил две группы факторов трудовой деятельности: 1) содержание работы (job content), 2) условия работы (job context), т.е. зарплата, политика компании, межличностные отношения.

Двухфакторная теория Ф. Герцберга основана на тезисе о том, что только содержание работы выступает фактором мотивации, т.е. повышает удовлетворенность трудом, в то время как условия труда вызывают неудовлетворенность и не являются мотиваторами.

Исследование *Ф. Герцберга* включало расширенные интервью 200 инженеров и бухгалтеров из 11 предприятий Питсбурга. Респондентов спрашивали, какие факторы на рабочем месте делают их счастливыми (удовлетворенными) или, соответственно, несчастными. *Ф. Герцберг* заметил, что когда люди говорили о неудовлетворенности работой, то подразумевали главным образом окружение, а когда они были удовлетворены – саму работу.

Таким образом, результаты исследования позволили заключить, что любой индивид имеет не одну систему (или иерархию) потребностей, а две качественно различных, независимых друг от друга и по-разному влияющих на поведение людей.

Первая группа (*гигиенические факторы*) – не относится к содержанию работы. Термин «гигиена» *Ф.* Г*ерцберг* употреблял в медицинском значении, то есть как предупреждение или окружение. Он исходил из того, что если на предприятии созданы благополучные условия труда (организация труда, режим работы, льготы, обеспечение жильем и др.), то в итоге следует ожидать не высокую удовлетворенность работой или заинтересованность в ней, а лишь отсутствие неудовлетворенности.

Хорошие условия труда (гигиенические факторы) закрепляют работников на предприятии и стабилизируют персонал, но *не обязательно побуждают повышать производительность труда.* Иными словами, *гигиенические факторы не вызывают увеличения выработки, хотя ограждают от сознательного ограничения производительности*, сдерживания работы.

Вторая группа – *мотиваторы*, они относятся к содержанию труда. *От них зависит повышение производительности и удовлетворенность работой*. Мотиваторы представляют собой внутреннюю пружину деятельности человека – его мотивы. Сюда относятся признание и достижение успехов в работе, интерес к ее содержанию, ответственность, самостоятельность.

Именно они определяют удовлетворенность работой и повышают трудовую активность. Поэтому удов*летворенность, по Ф. Герцбергу, есть функция содержания работы, а неудовлетворенность – функция условий труда.* Таким образом, чтобы поднять заинтересованность в труде, нужны дополнительные меры по обогащению содержания труда.

Материальное вознаграждение (деньги), согласно *Ф. Герцбергу*, нельзя рассматривать как постоянно действующий фактор. Люди работают за деньги до определенного предела, границей которого выступает личное представление о «хорошей работе». Безусловно, к таким выводам можно прийти уже на основе теоретических рассуждений А. Маслоу. Однако у *Ф. Герцберга* они приобрели силу эмпирически доказанного факта.

Действительно, зарплата и премии как гигиенические факторы – это «негативные побуждающие стимулы», ибо при отсутствии денег люди чувствуют себя неуверенно. Вместе с тем при наличии денег они вовсе не обязательно почувствуют себя счастливыми и повысят производительность. Повышение зарплаты привязывает работника к предприятию (ведь в другом месте он может получить меньше), но не всегда стимулирует увеличение выработки.

В теории *Ф. Герцберга* можно выделить еще один немаловажный аспект. Гигиенические факторы – это главным образом коллективные условия деятельности, общие всем или многим работникам на данном предприятии. Мотивационные же факторы касаются лишь каждого в отдельности, действуют на самолюбие индивида. Рассматривая *«коллективные и индивидуальные методы стимулирования труда»*, *Ф. Герцберг* делает акцент именно на вторых.

Основную задачу Ф. Герцберг видел в изменении практики менеджмента, реорганизации рабочих мест и улучшении стиля руководства. Он полагал, что работа должна быть перестроена таким образом, чтобы дать индивиду больше свободы и психологической компенсации за однообразное и монотонное ее выполнение. Его идеи легли в основу программы «обогащения труда» и внедрены в сотнях компаний.

Одним из крупных представителей школы поведенческих наук, который стремился в своих научных исследованиях к развитию концепции Э. Мэйо в области управления, считается ***Д. МакГрегор*** (*1906 – 1964).* В своих исследованиях, затрагивающих область взаимодействия руководителя и подчиненных, основные идеи которых были изложены в его книге *«Человеческая сторона предприятия»*, *Д. МакГрегор* выявил, что управляющий может контролировать следующие факторы, определяющие действия исполнителя: задания, которые получает подчиненный; качество выполнения задания; время получения задания; ожидаемое время выполнения задания; средства, имеющиеся для выполнения задания; коллектив, в котором работает подчиненный; инструкции, полученные подчиненным; убеждение подчиненного в посильности задания; убеждение подчиненного в вознаграждении за успешную работу; размер вознаграждения за проведенную работу.

Все эти факторы, которые зависят от руководителя, влияют на подчиненного и определяют эффективность его труда. Обобщения этих исследований позволили *Д. МакГрегору* предложить наиболее известную дихотомию менеджмента: *теорию X и теорию Y.*

Теорию X *Д. МакГрегор* назвал «традиционным взглядом на управление и контроль». В соответствии с теорией X, руководитель формулирует следующие предположения относительно своих подчиненных:

1. Каждый сотрудник не имеет желания трудиться и стремится уклоняться от работы, насколько это возможно.

2. В силу первого утверждения подчиненных следует принуждать, контролировать, руководить ими и угрожать им наказанием, если они не предпринимают достаточных усилий для того, чтобы достичь поставленных организацией целей.

3. Каждый подчиненный сотрудник предпочитает, чтобы им управляли, он стремится избежать ответственности. Больше всего люди желают личного спокойствия.

В ***теории Y***, которую *Д. МакГрегор* рекомендует как средство «интеграции индивидуальных и групповых целей», руководи-

тель исходит из других допущений в отношении своих подчиненных, а именно:

1. Затраты физических и духовных сил на работе столь же естественны, что и при игре или отдыхе.

2. Внешний контроль – не единственное средство объединения усилий для достижения целей организации. Человек может осуществить самоуправление и самоконтроль, служа целям, которым он привержен; приверженность формируется как результат наград, связанных с достижением целей.

3. Приверженность подчиненных поставленным целям является функцией вознаграждения, ассоциирующейся с достижением этих целей.

4. Сотрудник, поставленный в соответствующие условия, не только берет на себя ответственность, но и стремится к ней.

5. Склонность к творчеству, богатое воображение, изобретательность и созидательность при решении организационных проблем часто встречаются у подчиненных сотрудников.

6. В условиях современного индустриального общества интеллектуальный потенциал человека лишь в редких случаях используется полностью.

Как можно заметить, *теория X воплощает чисто авторитарный стиль управления*, характеризуется существенной централизацией власти, жестким контролем по перечисленным выше параметрам. *Теория Y является демократическим стилем управления* и предполагает делегирование полномочий, улучшение взаимоотношений в коллективе, учет соответствующей мотивации исполнителей и их психологических потребностей, обогащение содержания работы.

Предположения руководителя имеют особое значение в управлении, так как, по *Д. МакГрегору*, то, во что человек верит как в истину, побуждает его поступать соответствующим образом. Подобное поведение, в свою очередь, побуждает и других поступать так, как от них ожидают.

Современники *Д. МакГрегора* критиковали его за то, что он представлял лидерство исключительно в категориях теории X или Y, тогда как в действительности подчиненные имеют опре-

деленные характеристики, которые оказывают влияние одновременно на обе теории.

Справедливо будет заметить, что *Д. МакГрегор*, несомненно, осознавал опасность мышления в категориях этих двух крайностей и с самого начала указывал, что руководителю следует считаться с необходимостью выборочных адаптаций допущений. В частности, степень контроля, осуществляемого менеджером, следует выборочно адаптировать к уровню зрелости или зависимости подчиненных. Сотрудники с низкой квалификацией нуждаются в более строгом контроле. Вероятно, к ним подходит большая часть утверждений теории X. Сотрудники с высокой квалификацией и независимые не нуждаются в столь жестком контроле, и к ним в большей мере относятся утверждения теории Y.

Следует отметить, что теория *Д. МакГрегора* основывается на ожиданиях, а не на закономерностях реального мира. Книга *Д. МакГрегора «Человеческая сторона предприятия»* – классический труд в рассматриваемой области исследования не в силу научной обоснованности, а благодаря ясности и убедительности изложения.

Необходимо учитывать и тот факт, что теории X и Y были разработаны *Д. МакГрегором* применительно к отдельно взятому человеку. Деятельность же человека в коллективе, причем коллективе формальном, несколькими годами ранее была рассмотрена в работах ***Честера Барнарда*** *(1886 – 1961).* В книге *«Функции руководителя»* он дал формальное определение организации и элементов управления ею, выделил субъективные и объективные аспекты власти руководителя, разработал теорию восприятия, объясняющую взаимоотношения менеджеров и работников.

Ч. Барнард видел три элемента управленческой структуры: первый – это информация; второй – готовность быть полезным; третий – общее назначение. Он считал, что управление нуждается в цели, которая находит признание со стороны всех сотрудников.

Он считал, что цель играет немаловажную роль в придании дополнительной значимости окружающей среде и на нее следует смотреть в определенной перспективе. Множество вещей, находящихся за пределами управленческой структуры, не имеет ника-

кого значения в глазах менеджеров. Это множество должно быть сведено к чему-то общему, организовано и структурировано в соответствии с базовыми принципами управления.

Безусловно, в чистом виде теории X и Y являются взаимоисключающими. Полярные позиции и отвлеченность от реально существующих систем управления определяют их неустойчивое положение в прикладной науке. Однако на созданной Э. Мэйо, Д. МакГрегором и Ч. Барнардом основе возникают теории, имеющие большую практическую направленность.

Вопросы для обсуждения на семинаре

1. Что нового внесли Хоторнские исследования Э. Мэйо в понимание мотивации?
2. В чем состоит сущность «Хоторнского эффекта»?
3. Перечислите принципы управления, сформулированные Э. Мэйо.
4. Назовите основные положения философии управления М.П. Фоллет.
5. Какое определение значению понятия «менеджмент» дала М.П. Фоллет?
6. Раскройте сущность и содержание иерархической теории потребностей А. Маслоу.
7. На чем основана двухфакторная теория Ф. Герцберга?
8. На чем базируется теория Д. МакГрегора?
9. Изложите основные положения теории X и Y Д. МакГрегора.
10. Перечислите основные элементы организационной структуры, предложенные Ч. Барнардом.

Список литературы

1. Веснин, В.Р. Менеджмент: учебник – 3-е изд., перераб. и доп. / В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Проспект, 2007.
2. Классики менеджмента / под ред. М. Уорнера / пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001.
3. Маршев, В.И. История управленческой мысли / В.И. Маршев. – М.: ИНФРА – М, 2005.

4. Мескон, М.Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – М.: И.Д. Вильямс, 2007.

5. Follet, M.P. Dynamic Administration / M.P.Follet. – N.Y., 1942.

6. Herzberg, F. Work and the Nature Man / F. Herzberg. – N.Y., 1966.

7. Maslou, A.H. Motivation and personality / A.H. Maslou. – N.Y., 1970.

8. Maslou, A.H. Theory of Human Motivation / A.H. Maslou // Psyhol. – Rev., 1943. July.

9. Mayo, E. The Social Problems of an Industrial Civilization / E. Mayo. – L., 1949.

10. McGregor, D. The Human Side of Enterprise / D. McGregor. – N.Y., 1960.

Глава V. **Количественная школа управления**

§ 5.1. Количественные методы и «исследование операций» в управлении организациями

Становление количественной школы управления связано с развитием математики, статистики, инженерных наук и других, смежных с ними областей знаний. Наиболее известными представителями этой школы являются *Р. Ансофф, Л. Берталанфи, С. Бир, А. Гольдбергер, Д. Форрестер, Р. Люс, Л. Клейн, Н. Джорджеску-Реган.*

Количественная школа управления сформировалась в начале 50-х гг. XX в. и успешно функционирует в настоящее время. Данная школа менеджмента дает понимание сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей, а также способствует развитию количественных методов для принятия сложных управленческих решений.

Безусловно, самый крупный толчок к применению количественных методов в управлении дало развитие компьютеров. Компьютер позволил исследователям операций конструировать математические модели возрастающей сложности, которые максимально приближаются к реальности и, следовательно, являются наиболее точными.

Сгруппированные под общим названием «исследование операций» (operations research, или OR), эти методы были разработаны и использованы впервые в военные годы для решения проблем управления поставками, противовоздушной обороной, войсками и т.д.

В современном менеджменте «исследование операций» – это прикладное направление кибернетики, которое используется для решения как организационных, так и экономических задач (распределение ресурсов, управление запасами, упорядочение и согласование и др.).

До середины XX в. на большинстве промышленных предприятий работало всего по несколько десятков человек. Появление станков, т. е. замена человека машиной как источником энергии, развитие транспорта и систем связи в масштабах целых стран явились стимулом развития промышленности, который послужил причиной ее преобразования, приблизив к современному, значительно более зрелому виду.

По мере расширения предприятия одному человеку стало труднее осуществлять все управленческие функции. Поэтому владелец предприятия начал их делить, распределяя функции между своими подчиненными. Стали появляться должности руководителей производства, финансового отдела, отдела кадров, сбыта, исследований и разработок. При дальнейшем развитии производства даже эти уже дифференцированные управленческие функции подверглись еще большей дифференциации. Так, например, управление производством стало часто подразделяться на управление снабжением, ремонтом и транспортом, контроль качества и календарное планирование.

Рост народонаселения и освоение новых районов способствовали созданию новых рынков сбыта и открытию новых источников сырья. В результате промышленные предприятия, принадлежащие одному владельцу, оказались разобщенными территориально. Получили всеобщее распространение многочисленные производственные и сбытовые отделения фирм, причем в каждом из таких отделений необходимо было создать свои собственные управляющие органы.

Функции общего руководства в промышленности развивались постепенно, параллельно с развитием самих организаций. На руководителя-администратора, ответственного за деятельность организации в целом, технический прогресс не оказывал столь сильного воздействия, как, например, на руководителя, не-

посредственно занятого вопросами производства. По мере того как администратору раскрывалась сущность стоящих перед ним задач, он приходил к выводу, что для их решения не требуется ничего, кроме здравого смысла, основанного на накопленном опыте. Поэтому такой руководитель не ощущал никакой потребности в более строгом научном подходе к решению новых задач.

Однако времени для устранения проблем управления у руководителя оставалось все меньше и меньше, и он был вынужден прибегать к помощи специалистов. Именно такие ситуации привели к появлению профессиональных консультантов по организационному управлению. Вместе с тем первоначально их деятельность не основывалась на использовании научных методов или результатов научных исследований. В связи с тем, что исследование операций является научно обоснованным подходом к решению задач организационного управления, можно говорить о задержке развития исследования операций в области организационного управления в промышленности. Переломным этапом стали качественные изменения в управлении военными организациями в начале Второй мировой войны.

Привлечение точных наук к решению промышленных задач организационного типа было обусловлено началом второй промышленной революции, которая привела к значительному расширению научных исследований в области связи, автоматического управления и вычислительной техники. Эти исследования создали научно-техническую базу автоматизации, сущность которой заключается в передаче функций управления машине. В конце сороковых годов, когда был освоен промышленный выпуск электронных вычислительных машин, в этой области началась подлинная революция. Возможности электронных аналогов мозга как нового средства организационного управления чрезвычайно широко рекламировались, и не имевшие технической подготовки руководители начали искать помощь в выборе и применении вычислительных машин. Поэтому в начале пятидесятых годов некоторые операционисты приступили к работе в промышленности. Ряд консультационных фирм, университетов, научно-исследовательских и государственных организаций также привлек к работе операционистов.

В настоящее время более половины крупнейших фирм и компаний в США используют ИСО или имеют операционные подразделения в своем составе. В 1953 г. было образовано Национальное американское общество исследования операций. Вскоре ряд других стран последовал этому примеру, и в 1957 г. была образована Международная федерация обществ исследования операций. Появились периодические журналы по исследованию операций – три в США, один в Англии, а затем они начали издаваться и в других странах. Во многих учебных заведениях США стали читать курсы и проводить семинары по исследованию операций. Несколько медленнее этот процесс шел в других странах.

Таким образом, исследование операций – это применение методов точных наук и достижений кибернетики к операционным проблемам организации.

Особенностью количественной школы управления (management science) является замена словесных рассуждений и описаний моделями, символами и количественными значениями.

§ 5.2. Ситуационный подход и его вклад в развитие теории управления

Весомым вкладом количественной школы в науку управления является разработка в конце 60-х гг. *ситуационного подхода*, первоначальное упоминание о котором было сделано еще в 20-е гг. М.П. Фоллет, которая открыла «закон ситуации». Ситуационный подход часто называют ситуационным мышлением об организационных проблемах и их решении.

Первой работой в области ситуационного подхода считается исследование английских ученых *Т. Бернса и Г. Сталкера.*

Т. Бернс и Г. Сталкер – американские теоретики менеджмента 50 – 60-х гг. XX в. – занимались исследованием типов организационных структур и стали соавторами книги «Управление инновациями», изданной в 1961 г. *Т. Бернс* и *Г. Сталкер* пришли к выводу, что для каждого типа условий характерна своя организационная структура управления: для стабильных условий – «механистическая» структура, а для изменяющихся условий – «органическая» структура. «Механистическая» структура основана на

глубоком разделении труда и жесткой регламентации. «Органической» структуре свойственно изменение целей и задач в зависимости от меняющейся обстановки и ситуации.

Сущность ситуационного подхода заключается в определении понятия *ситуации, под которой подразумевается конкретный набор обстоятельств, переменных, оказывающих влияние на управление в определенный период времени.* Другими словами, суть рекомендаций по теории системного подхода в управлении состоит в требовании решать текущую, конкретную организационно-управленческую проблему в зависимости от целей организации и сложившихся конкретных условий, в которых эта цель должна быть достигнута. То есть пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Рассмотрение конкретной ситуации позволяет руководителю подобрать наиболее эффективные способы и методы достижения целей управления, соответствующие этой ситуации.

Ситуационный подход предполагает, что в эффективности руководства решающую роль могут сыграть дополнительные факторы. Эти *ситуационные факторы* включают потребности и личные качества подчинённых, характер задания, требования и воздействия среды. *Главной идеей ситуационного подхода было предположение, что поведение руководителя зависит от конкретной ситуации.*

На данный момент ***разработаны четыре ситуационные модели***, позволяющие руководителю решать управленческие проблемы.

1. Ситуационная модель руководства *Ф. Фидлера* (1925) выявила следующие факторы, влияющие на поведение руководителя:

- *Отношение между руководителями и членами коллектива*. Предполагает лояльность, проявляемую подчинёнными, их доверие своему руководителю и привлекательность личности руководителя для исполнителей.

- *Структура задачи*. Подразумевает привычность задачи, чёткость формулировки и структуризации, а не расплывчатость и бесструктурность.

• *Должностные полномочия*. Это объём законной власти, связанной с должностью руководителя, которая позволяет ему использовать вознаграждение, а также уровень поддержки, который оказывает руководителю формальная организация.

Ф. Фидлер считал, что, хотя каждой ситуации соответствует свой стиль руководства, стиль того или иного руководителя остаётся, в целом, постоянным.

2. Модель *Т. Митчела* и ***Р. Хауса*** (подход «путь-цель»). Согласно этой модели, руководитель, организуя подчинённых на осуществление поставленных целей, выстраивает пути достижения этих целей. Среди способов влияния руководителя на подчинённых для достижения цели исследователи выделяют:

1. Разъяснение того, что ожидается от подчинённого.
2. Оказание поддержки, наставничество и устранение сковывающих помех.
3. Направление усилий подчинённых на достижение цели.
4. Формирование у подчинённых таких потребностей, которые могут быть удовлетворены.
5. Удовлетворение потребностей подчинённых, когда цель достигнута.

В модели «путь-цель» рассматриваются такие стили руководства, как стиль поддержки; инструментальный стиль; стиль, поощряющий участие; стиль, ориентированный на достижения.

3. Модель ситуационного лидерства (теория жизненного цикла) ***П. Херси*** и ***К. Бланшара*** постулирует, что наиболее эффективные стили лидерства зависят от зрелости исполнителей, их способности нести ответственность за свое поведение, желания осуществить поставленную цель, а также от образования и опыта в решении конкретных задач. Причем зрелость исполнителей зависит от конкретной задачи и определяется руководителем.

4. Модель принятия решений руководителем, разработанная ***В. Врумом*** и ***Ф. Йеттоном,*** описывает пять стилей, или методов, руководства, которые может использовать лидер в зависимости от того, какова степень участия подчинённых в принятии решения:

1. Руководитель сам принимает решения, используя имеющуюся информацию.

2. Руководитель принимает решение на основе информации, предоставленной подчинёнными, сообщая им или нет о сути проблемы.

3. Руководитель излагает проблему подчинённым, выслушивает все их мнения, а потом сам принимает решение.

4. Руководитель представляет проблему группе подчинённых, которая её обсуждает, а затем сам принимает решение.

5. Руководитель излагает проблему группе подчинённых, ищет совместно с ней решение и принимает наиболее приемлемое из всех.

При этом для оценки ситуации используются следующие критерии: значение качества решения; наличие достаточной информации и опыта у руководителей для принятия качественного решения; степень структурированности проблемы; согласие подчинённых с целями фирмы и их желание участвовать в выполнении решения; уверенность, что автократическое решение лидера получит поддержку у подчинённых; заинтересованность сотрудников в достижении цели и др.

Несмотря на то, что ни одна из ситуационных теорий не получила полного подтверждения в исследованиях, убеждение, что руководители должны выбирать стиль руководства сообразно ситуации, не вызывает сомнений. Ситуационный подход внес большой вклад в развитие теории управления. Он содержит конкретные рекомендации, касающиеся применения научных положений к практике управления в зависимости от сложившейся ситуации и условий внешней и внутренней среды организации. Используя ситуационный подход, менеджеры могут понять, какие методы и средства будут наилучшим образом способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.

Кроме того, именно *ситуационный подход позволил расширить взгляд на организацию как систему управления, подвергающуюся воздействию как внутренних, так и внешних факторов.* Необходимость учета изменений во внешней среде особенно актуальна в настоящее время. От того, как организация сможет

приспособиться к изменениям окружающей среды, зависит эффективность ее работы.

§ 5.3. Формирование системного подхода к управлению

Количественная школа управления установила, что все переменные (факторы) как внутренней, так и внешней среды взаимосвязаны и взаимозависимы, а изменение в одной из них вызывает изменения во всех других. Данный вывод иллюстрирует применение рассматриваемой школой еще одной методологии – ***системного подхода***, согласно которому организация является совокупностью взаимосвязанных элементов (люди, структура, задачи, технология, ресурсы, совместные ценности, стратегическая ориентация, система субординации, стиль управления и др.). Главная идея заключается в том, что ни одно управленческое действие не предпринимается в изоляции от других. Каждое решение имеет последствия для всей системы.

Системный подход базируется на общей ***теории систем***, основоположником которой считается *Л. фон Берталанфи*.

Л. Берталанфи (1901 – 1972), австрийский биолог-теоретик, выдвинул первую в современной науке обобщенную системную концепцию («общую теорию систем»), задачами которой являются разработка математического аппарата описания разных типов систем и установление всеобщих законов в различных областях знания («Общая теория систем», 1968).

Следует отметить, что первоначально теория систем применялась в точных науках и в технике. В управлении же она стала использоваться в конце 50-х гг. XX в., что явилось значительным успехом количественной школы управления.

На базе системного подхода разрабатывались задачи управления в нескольких направлениях. Так возникла теория непредвиденных ситуаций. Суть ее состоит в том, что каждая ситуация, в которой оказывается менеджер, может быть сходной с другими ситуациями. Однако ей будут присущи уникальные свойства. Задача менеджера в этой ситуации состоит в том, чтобы

проанализировать все факторы в отдельности и выявить наиболее сильные зависимости (корреляции).

Системному подходу принадлежит и ведущая роль в теории управленческих решений.

Традиционно ***системный подход*** при *исследовании проблем менеджмента* ***опирается на системный анализ*** и использование кибернетического подхода, включая применение математических методов и ЭВМ.

Системный анализ – *это совокупность методологических средств, используемых для подготовки и обоснования решений по сложным проблемам политического, технического, экономического, управленческого характера.* В экономике и сфере управления системный анализ стал применяться с 1950-х гг.

Основной процедурой системного анализа является построение обобщенной модели, отображающей взаимосвязи составляющих реальной ситуации. В качестве технической основы системного анализа выступают информационные системы и IT-технологии.

Следует отметить, что термин «системный анализ» иногда употребляется как синоним системного подхода.

Именно системный анализ лежит в основе прогнозирования. И школа науки управления изначально занималась прогнозированием отдельных явлений, объектов и факторов. В настоящее время основное внимание уделяется теоретической разработке различных прогнозирующих систем. Сегодня, благодаря исследователям, работающим в рамках школы науки управления, уже созданы модели планирования, программирования и разработки бюджета, модели прогнозирования научно-технического и экономического развития, модели прогнозирования и оценки для управления разработками (системы FAME) и многие другие.

Таким образом, заслуга количественной школы управления заключается в том, что она сумела определить основные внутренние и внешние переменные (факторы), которые оказывают непосредственное влияние на организацию. Внутренние переменные изучались различными школами управления, и каждая школа свое внимание акцентировала на разных факторах внутренней среды организации. В частности, количественная школа

управления основное внимание уделяла задачам и технологии управления; школа человеческих отношений – трудовым ресурсам организации; классическая (административная) школа – структуре управления. По мнению представителей данных школ, достижение целей организации полностью зависело от внутренних переменных. Факторы, находящиеся вне организации, оставались за рамками их исследований.

Итак, 50-е гг. XX в. (период зарождения и становления количественной школы управления) стали новым этапом в развитии управленческой мысли. На основе синтеза идей, выдвинутых в предшествующие периоды, исследователи пришли к пониманию необходимости комплексного подхода к управлению. В 60-е гг. начинается широкая разработка концепций управления, опирающихся на использование математического аппарата, с помощью которого достигается интеграция математического анализа и субъективных решений менеджеров. Формализация ряда управленческих функций, сочетание труда человека и ЭВМ потребовали пересмотра структурных элементов организации (служб учета, маркетинга и т.п.). Появились такие новые элементы внутрифирменного планирования, как имитационное моделирование решений, методы анализа в условиях неопределенности, математическое обеспечение оценки многоцелевых управленческих решений. В современных условиях математические методы используются практически во всех областях управленческой науки.

Вопросы для обсуждения на семинаре

1. Что стало предпосылками становления количественной школы управления?

2. В чем заключается основная заслуга количественной школы управления?

3. Назовите характерную особенность количественной школы управления?

4. Какую роль играет «исследование операций» в современном менеджменте?

5. В чем заключается сущность ситуационного подхода?

6. К каким выводам пришли в своем исследовании Т. Бернс и Г. Сталкер?

7. Охарактеризуйте ситуационные модели, позволяющие решать управленческие проблемы.

8. На чем базируется системный подход?

9. Кто считается основоположником системного подхода?

10. Какие управленческие задачи можно решать, опираясь на системный подход?

11. Что лежит в основе системного анализа?

Список литературы

1. История менеджмента: учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.

2. Мазур, И.И. Всеобщая история менеджмента / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. – М.: Элима, 2007.

3. Маршев, В.И. История управленческой мысли / В.И. Маршев. – М.: ИНФРА – М., 2005.

4. Мескон, М.Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: И.Д. Вильямс, 2007.

5. Семенова, И.И. История менеджмента: учеб. пособие для вузов / И.И. Семенова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.

6. Чудновская, С.Н. История менеджмента: учебник для вузов / С.Н. Чудновская. – СПб.: Питер, 2004.

7. Mitchell, R.T. Motivation, New Directions for Theory, Research, and Practice / R.T. Mitchell. – N.Y., McGraw-Hill, 1978.

8. House, R.J. Path-Goal Theory of Leadership / R.J. House, R.T. Mitchell // Journal of Contemporary Business, 1974.

9. Vroom, V.H. Motivation in Management / V.H. Vroom. – N.Y., 1965.

Глава VI. Национальные особенности и модели менеджмента

§ 6.1. Становление и развитие американской и западноевропейской моделей менеджмента.

§ 6.2. Формирование японской модели управления.

§ 6.3. Становление рыночной модели управления в России: национальные особенности и традиции.

§ 6.4. Проблемы и перспективы развития менеджмента на современном историческом этапе.

§ 6.1. Становление и развитие американской и западноевропейской моделей менеджмента

Становление и развитие менеджмента в США. Становление американской модели менеджмента происходило в конце XIX – начале XX в., в условиях создания крупных иерархических структур, разделения управленческого и исполнительского труда; введения норм и стандартов, установления должности наемного менеджера, обозначения его обязанностей и ответственности.

Однако условия для зарождения менеджмента в США, бесспорно, были созданы Великой индустриальной революцией, которая оказала гораздо более существенное влияние на теорию и практику управления, чем все предшествующие революции.

По мере того как индустрия перерастала границы мануфактуры и созревала современная система акционерного капитала, владельцы капитала все более удалялись от занятия бизнесом. Руководитель-собственник был заменен сотнями и тысячами акционеров. Появилась новая, диверсифицированная (распыленная) форма собственности. Вместо единого собственника стало множество акционеров, т.е. совместных (и долевых) владельцев одного капитала. Единственного руководителя-собственника заменили несколько наёмных менеджеров.

Под администрированием понималась формулировка общих целей и политики компании, а менеджменту в первоначальном и узкотехническом смысле отводился контроль за их реализацией. Каждый производственный процесс выделяется в самостоятельную функцию и сферу деятельности менеджмента. Число функций возрастало, обострилась проблема их координации и соединения на новой основе. С этой целью за каждой функцией закреплялся штат специалистов (отдел, подразделение), а общие координационные функции передавались менеджменту.

В США роль администрации как в частном, так и в государственном секторе усиливается начиная с XIX в. Собственность теряет индивидуальный характер (акционерные общества и пр.) и становится корпоративной, создаются механизмы поддержания иерархической структуры, которая исключает конкуренцию, выборы и оценку работников по деловым качествам.

В американском обществе повышается социальная значимость «чина», происходит тотальная бюрократизация управленческого аппарата. Предприятия-гиганты испытывают потребность в рациональной организации труда, в четкой, взаимосвязанной работе всех подразделений и менеджеров с научно обоснованными принципами, нормами и стандартами.

Обозначенные процессы обусловили формирование американской модели менеджмента и ее особенности.

В начале XX в. в США управление оформилось уже как наука, научная дисциплина. Этому способствовал целый ряд факторов, среди которых следует отметить демократичность страны, трудолюбие граждан, высокий престиж образования, а также отсутствие государственного вмешательства в экономику. Страна была свободна от консервативных догм Старого Света, а создание монополий приводило к усложнению управления ими. В этих условиях возникновение научного менеджмента стало ответом на потребности бизнеса.

Первый научный курс управления в США был разработан еще в 1881 г. исследователем ***Д. Вартоном***. Однако вначале его исследование не нашло широкого практического применения и только спустя 35 лет получило признание.

В 1886 г. бизнесмен ***Г. Таун*** в своем докладе на собрании американского общества инженеров-механиков впервые поставил вопрос о необходимости менеджмента как профессионального вида управленческой деятельности. А в 1910 г. ***Л. Брандейс*** ввел в обиход понятие *«научное управление»*. Основателем теории современного менеджмента и «системы научного менеджмента» по праву считается Ф. Тейлор, опубликовавший в 1911 г. свою работу «Принципы научного управления». Значительное влияние на формирование американской теории управления оказала классическая школа.

Особый вклад в формирование американской модели менеджмента внес Г. Форд (1863 – 1947), названный в свое время «автомобильным королем». Благодаря изобретению конвейера при производстве автомобилей Г. Форд совершил «революцию в цехе». Он создал систему, где первое место занимали техника и технология, в которые «вписывали» человека.

В основу созданной Г. Фордом системы управления производством легли следующие принципы:

- массовое изготовление стандартной продукции на конвейере;
- непрерывность и подвижность процесса производства;
- максимальный темп работы;
- новая технология на основе поточного производства;
- точность как стандарт и качество продукции;
- определяющая роль технико-технологической системы;
- экономический эффект системы;
- независимость от человека, его слабостей.

С именами американских ученых Э. Мэйо и Ф. Ротлисбергера, которые известны своими исследованиями в области социологии производственных отношений, связано и возникновение школы «человеческих отношений».

Значительный вклад в развитие модели менеджмента в США внесли и такие американские исследователи, как А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макклеланд, К. Альдерфер.

Современный американский менеджмент в таком виде, какой сложился в настоящее время, базируется на трех исторических предпосылках: наличии рынка; индустриальном способе органи-

зации производства; корпорации как основной форме предпринимательства.

Сегодня американская модель менеджмента ориентирована на такую организационно-правовую форму частного предпринимательства, как корпорация (акционерное общество), возникшую еще в начале XIX в. Большое влияние на формирование теории корпорации оказала работа ***А. Берли*** *и* ***М. Минз*** *«Современная корпорация и частная собственность»,* опубликованная в 1932 г.

По мнению теоретиков менеджмента, создание корпораций повлекло за собой отделение собственности от контроля над распоряжением ею, то есть от власти. Сформировалась новая управленческая элита, чья власть основывается уже не на собственности, а скорее на контроле за процессом в целом. Реальная власть по управлению корпорацией перешла к ее правлению и менеджерам (специалистам в области организации и управления производством). В модели американского менеджмента и в настоящее время корпорация является основной структурной единицей. Американские корпорации широко используют в своей деятельности стратегическое управление. Это понятие было введено в обиход на стыке 60 – 70-х гг., а в 80-е гг. охватило практически все американские корпорации.

В 60-е гг. XX в. все настойчивее стали требования работников корпораций по улучшению их социально-экономического положения. Параллельно с этим многие теоретики менеджмента пришли к убеждению, что целый ряд организаций не достигает своих целей по причине игнорирования противоречий быстро меняющейся социальной среды. Следствием сложившегося положения было появление доктрины «производственной демократии» («демократии на рабочих местах»), связанной с вовлечением в управление непрофессионалов, как самого предприятия, так и потребителей товаров и услуг, посредников и т.д., то есть внешней по отношению к предприятию среды.

«Производственная демократия» (или партисипативное управление) стала рассматриваться как форма соучастия всех работников организации в принятии решений, затрагивающих их интересы.

Авторами идеи «производственной демократии» принято считать ***Дж. Коула*** и ***А. Горца***, предлагавших управление корпорациями осуществлять посредством производственных советов, контролируемых рабочими. Благодаря участию в работе этих советов, рабочие постепенно научились бы контролировать весь процесс производства сначала в рамках одной корпорации, а затем и промышленности в целом.

Партисипативное управление можно рассматривать как один из общих подходов к управлению человеком в организации. Целью партисипативного управления является совершенствование использования всего человеческого потенциала организации.

Партисипативное управление предполагает расширение привлечения работников к управлению по следующим направлениям:

- предоставление работникам права самостоятельного принятия решений;
- привлечение работников к процессу принятия решений (сбор необходимой информации для принятия решения, определение приемов и способов выполнения принятого решения, организация работ и т.п.);
- предоставление работникам права контроля за качеством и количеством выполненной ими работы;
- участие работников в совершенствовании деятельности как всей организации, так и отдельных ее подразделений;
- предоставление работникам права создавать рабочие группы по интересам, привязанностям и пр. с целью более эффективного выполнения решений.

В настоящее время в США применяются на практике четыре основные формы привлечения рабочих к управлению: участие рабочих в управлении трудом и качеством продукции на уровне цеха; создание рабочих советов (совместных комитетов) рабочих и управляющих; разработка систем участия в прибыли; привлечение представителей рабочих в советы директоров корпораций.

В 60-е гг. в США стали широко использоваться бригадные методы организации труда и кружки контроля качества, идея создания которых принадлежит американским специалистам по прикладной статистике ***У. Демингу*** и ***Дж. Джурану***. Однако

впервые кружки контроля качества стали широко применяться в Японии. И только во второй половине 70-х гг. они получили распространение в американских корпорациях. Вместе с тем привлечение рабочих к участию в высших органах управления корпорацией – советах директоров – в американской практике управления встречается крайне редко.

Для снижения сопротивления рабочих организационным изменениям, происходящим в корпорациях США, были разработаны программы повышения «качества трудовой жизни», с помощью которых работники корпорации привлекаются к разработке стратегии ее развития, обсуждению вопросов рационализации производства, решению разнообразных внешних и внутренних проблем.

Начиная с середины 80-х гг. в США интерес к корпоративному управлению стал возрастать. Этому способствовал ряд факторов: увеличение институциональных инвестиций в стране, усиление государственного контроля в США с предоставлением права голоса на ежегодных общих собраниях акционеров некоторым институциональным инвесторам; деятельность по поглощению корпораций во второй половине 80-х; чрезмерно высокие оклады исполнительных директоров во многих американских корпорациях и растущее чувство утраты конкурентоспособности по отношению к немецким и японским корпорациям.

Американская модель менеджмента применяется в корпорациях Великобритании, Австралии, Новой Зеландии, Канады и некоторых других стран. Она характеризуется наличием индивидуальных акционеров и постоянно растущим числом независимых, т.е. не связанных с корпорацией акционеров (они называются "внешние" акционеры или "**аутсайдеры**"), а также четко разработанной законодательной основой, определяющей права и обязанности трех ключевых участников: управляющих, директоров и акционеров – и сравнительно простым механизмом взаимодействия между корпорацией и акционерами, между акционерами как на ежегодных общих собраниях, так и в промежутках между ними.

Акционирование – это обычный способ накопления капитала корпорациями Великобритании и США. Поэтому неудивительно, что в США образовался крупнейший в мире рынок капитала, а

Лондонская биржа – третья в мире по капитализации рынка после Нью-Йорка и Токио. Более того, существует причинно-следственная связь между преобладанием акционерного финансирования, размерами рынка капитала и развитостью системы корпоративного управления. США являются крупнейшим рынком капитала и одновременно местом наиболее развитой системы голосования по доверенности и небывалой активности независимых (институциональных) инвесторов. Последние также играют важную роль на рынке капитала и в корпоративном управлении Великобритании.

В 90-е гг. обозначились три наиболее значимые для развития американской модели менеджмента на современном этапе тенденции. Первая из них связана с некоторым возвратом к прошлому – осознанием роли материальной, технологической базы современного производства и оказания услуг. Это было вызвано не только применением компьютеров в управлении, но и вообще усилением влияния технического прогресса на достижение целей организации, повышением роли производительности и качества для обеспечения конкурентных преимуществ.

Таким образом, управленческая мысль снова вступила в период некоторого усиления в ней «технократизма» на новой, более глубокой и здоровой основе.

Однако параллельно с этим наблюдается и вторая тенденция, касающаяся уже социальных, поведенческих аспектов, – это усиление внимания не только к организационной культуре, о чем говорилось выше, но и к различным формам демократизации управления, участия рядовых работников в прибылях, в осуществлении управленческих функций, в собственности. Эта идея, зародившаяся в 30-е годы и настойчиво развиваемая теоретиками 50-60-х годов, в практике американского менеджмента реализовывалась плохо. Этим американский менеджмент отличался от европейского и японского управления.

Вместе с тем сегодня демократизация управления и участие в этом процессе персонала – это реальность.

Уже общепризнано и в Европе, и в Японии, и в США, что за демократизированными, «партисипативными» формами управле-

ния – будущее. Этот феномен, по-видимому, будет обобщаться и осмысливаться в ближайшие годы специалистами по управлению. В частности, отечественная практика управления может обогатиться многими своеобразными и интересными аспектами. Это касается и этики бизнеса – еще одного традиционного, но ставшего опять весьма актуальным аспекта хозяйствования в условиях рынка и экономической свободы.

Наконец, третья тенденция – усиление международного характера управления. Вслед за переходом большинства постиндустриальных стран к открытой экономике, резким повышением роли международной конкуренции и в то же время кооперации производства, развитием транснациональных корпораций и т.п. интернационализация управления ставит очень много новых вопросов перед управленческой теорией и практикой. Важнейшие из них – что есть общее и особенное в управлении, какие закономерности, формы, методы управления являются универсальными, а какие действуют в диапазоне конкретных условий разных стран, как наилучшим образом выполнять функции управления во внешнеэкономической деятельности, в чем состоят особенности национального стиля в управлении, в организационном поведении, насколько эти особенности важны для достижения желаемых результатов, как иностранцам быстрее приспособиться к национальной местной среде.

Американские ученые продолжают ставить и разрабатывать реальные проблемы менеджмента. Так, ***Э. Петерсон*** и ***Э. Плоумен***, авторы известной работы *«Организация бизнеса и менеджмент»*, рассматривая менеджмент в социальном контексте, предлагают весьма широкое его толкование. Они определяют менеджмент как технику или метод, развиваемый в результате свойственной человеку тенденции к формированию объединений, соответствующих определенным социальным группам: правительство; государственный менеджмент; военный менеджмент; ассоциационный менеджмент; бизнес-менеджмент; менеджмент в государственной собственности.

По мнению авторов, какой бы ни была группа, она должна иметь свой собственный менеджмент. В связи с этим менеджмент можно определить как совокупность методов, с помощью которых

устанавливаются, выясняются и реализуются цели и задачи той или иной социальной группы.

Видный представитель современного американского менеджмента ***П. Друкер*** выступает против расширительного толкования понятия «менеджмент», считая, что его следует относить только к предприятию, выпускающему продукцию или оказывающему различные виды услуг**.** *П. Друкер*[8] сформулировал следующие *принципы современной модели американского менеджмента*:

1. Содержание менеджмента в целом аналогично в разных странах, но методы его различны. Национальный менеджмент должен учитывать собственные традиции, культуру, историю.
2. В центре внимания менеджмента находится человек, который должен направлять усилия на повышение эффективности своей деятельности с целью достижения эффективности работы всего предприятия.
3. Задачей менеджмента является направление действий всех работников на выполнение общих целей предприятия.
4. Задачей менеджмента является постоянное развитие способностей, потребностей всех работников предприятии и возможностей их удовлетворения.
5. Каждый работник должен нести ответственность за порученную ему работу.
6. Деятельность предприятия оценивается большим количеством разнообразных способов и средств.
7. Оценка и результаты деятельности предприятия находят свое выражение не внутри предприятия, а вне его.

Кроме того, *П. Друкер* выделяет и ряд общих, обязательных функций, которые присущи труду любого менеджера: определение целей предприятия и путей их достижения; организация работы персонала предприятия; создание системы мотивации и координация деятельности работников; анализ деятельности организации и контроль; обеспечение профессионального роста сотрудников.

---

[8] Друкер Питер Ф. Энциклопедия менеджмента.: пер. с англ. М.: Вильямс, 2004, С. 28–30.

Американские специалисты считают, что слагаемые нового подхода к управлению базируются на отношении управленческого персонала к рабочим; организации труда; стиле управления; системе начисления заработной платы; определении трудовых отношений; вовлечении работников в процесс производства.

Таким образом, для США характерны отношение к менеджменту как к сильному конкурентному преимуществу; стремление к методической обоснованности управленческой деятельности и разработка технологий управления; открытость для внешней среды; ставка на инновации; управление по целям; переподготовка и непрерывное обучение кадров; профессиональный рост строго по специализации; формирование корпоративной культуры и др.

Вместе с тем *американской модели управления* присущи следующие ***недостатки*****:**

- Уменьшение гибкости при изменении производственных заданий, снижение чувства удовлетворённости рабочих, нарастание утомления от монотонности, рост прогулов как следствие чрезмерной специализации труда.
- Потеря эффективности иерархической организации в тех отраслях промышленности, где ассортимент товаров велик и производственный процесс включает в себя множество стадий.
- Стремление американских менеджеров получить сиюминутную выгоду, решить вопрос «быстро».
- Большое количество уровней управления (до 11 – 12 в американской автомобильной промышленности, по сравнению с 5 – 6 в японской) и, как следствие, – рост бюрократического аппарата и трансакционных издержек.

Однако, несмотря на указанные недостатки, американская модель управления внесла значительный вклад в разработку менеджмента как научной дисциплины и на сегодня получила наибольшее распространение и признание. На её принципах построили свою работу такие крупные компании, как General Motors, General Electric, Emerson, Caterpillar и многие другие. Особенностью американской школы также является теоретическое обоснование процессов управления.

Развитие западноевропейской модели менеджмента. Заметное влияние на формирование менеджмента в Западной Европе оказали английские исследователи. Так, англичане Р. Фэлк и Л. Урвик занимались разработкой принципов управления.

Английские ученые внесли существенный вклад в разработку метода «исследования операций», который зародился в Англии в 40-х гг., в связи с необходимостью решения некоторых стратегических и тактических задач.

Во Франции вопросами научного управления занимались ***Анри Луи Ле Шателье, Шарль Фременвиль***, братья ***Андре*** и ***Эдуард Мишлен***. Неоценимый вклад в становление менеджмента как науки внес *Анри Файоль*.

Проблемами научного управления производством в Германии занимался ***Вальтер Ратенау***. Огромный вклад в исследование принципов организации внес ***Макс Вебер***, разработавший «идеальный тип» административной организации, названный им термином «бюрократия». Особого внимания заслуживают работы по организации производства, которые выполнил ***Кароль Адамецкций***.

Западногерманские теоретики школы «человеческих отношений» выступали за более жесткий подход к управлению персоналом, чем их коллеги в США и Японии. Вместе с тем в Англии, Голландии, Норвегии, Швеции и других странах Запада широко прорабатывались вопросы привлечения работников к «участию в управлении». Западноевропейские ученые оказали заметное влияние на формирование подхода к управлению с позиции «социального человека». Этот подход позволял изучать поведение людей с точки зрения воздействия на них группового поведения.

Большое влияние на развитие управленческой мысли всей Европы в послевоенные годы оказал немецкий ученый ***Людвиг Эрхард***. *В 50 – 60 гг. XX в.* под руководством *Л. Эрхарда* в Западной Германии была проведена широкомасштабная экономическая реформа, которая коренным образом повлияла на социально-экономическую жизнь страны. Реформа основывалась на принципе социальной ориентации рынка, что предполагало, прежде всего, выбор общественных приоритетов, целенаправленное стимулирование определенных сфер и направлений деятельности.

Л. Эрхард считал, что нет никакого социального рынка без экономического прогресса. Ставка была сделана на развитие производства, на обеспечение всем рабочим постоянного повышения заработной платы в соответствии с ростом производительности труда. Был принят закон против произвольного повышения цен. Социальное рыночное хозяйство предусматривало увеличение номинальных доходов посредством постоянного улучшения качества предлагаемых товаров.

Социальная ориентация рынка предполагала усиление государственного регулирования всех сфер общества, и прежде всего его экономической основы.

Концепция «социального рыночного хозяйства» (по *Л. Эрхарду*), помимо усиления государственного регулирования во всех сферах хозяйствования, включала в себя и следующее положение: введение индикативного планирования. Индикативное планирование пришло на смену директивному планированию и предполагало установление планов и показателей, достижение которых является наиболее желательным.

Итогом проведенных реформ в системе управления Западной Германии стало то, что разоренная войной Германия уже к концу 60-х гг. на равных могла конкурировать с США.

Следует отметить, что о ***западногерманской модели менеджмента*** в современной литературе пишут как о новом явлении. Эту модель отличает окончательно оформившаяся сегодня система патерналистских отношений: введение премий, сверхтарифных надбавок, строительство дешевых рабочих столовых и заводских квартир, увеличение размеров пенсии.

Определенный интерес, с точки зрения истории формирования и развития западноевропейской модели менеджмента, представляет концепция ***Г. Мюрдаля***. *Г. Мюрдаль* считается создателем **«шведской модели».** Успехи Швеции в 50 – 60-е гг. XX в., как и Германии, объясняются, прежде всего, правильным выбором модели общественного развития. Шведская модель *Г. Мюрдаля* учитывает специфические особенности Швеции как страны с высоким уровнем материального и социального обеспечения населения.

Г. Мюрдаль подчеркивал регулирующую роль государства и считал, что оно способно контролировать рынок. Вмешательство

государства, по его мнению, преобразует рыночное хозяйство в новую регулируемую экономику, свободную от противоречий и недостатков старого строя и формирующую равные экономические возможности для всех.

Особая модель социального государства в Швеции основывалась на сложной системе прямых и косвенных налогов, изымаемых у населения. По мнению *Г. Мюрдаля*, главное в «государстве благосостояния» – это социальная защита населения, под которой он понимал систему законодательных, экономических, социальных и социально-политических гарантий, равные условия для повышения благосостояния за счет личного трудового вклада, экономической самостоятельности и предпринимательства для трудоспособного населения, а также создание определенного уровня жизнеобеспечения нетрудоспособных граждан.

§ 6.2. Формирование японской модели управления

Японскую модель управления можно рассматривать как *синтез импортированных идей и культурных традиций.* В используемых в Японии методах организации управленческой деятельности в условиях научно-технического прогресса тесно переплетаются традиционные, национальные и современные формы организации труда.

Зарубежные исследователи модели японского управления считают, что теоретическая концепция управления японскими предприятиями базируется и на некоторых традициях. Например, исследователи полагают, что в японской модели заимствована концепция, по которой при управлении трудовыми ресурсами необходимо использовать в определённых пропорциях гуманизм и авторитаризм и строить принципы управления по образу идеальной семьи, следующей пяти принципам: почтительность детей к родителям, верность, повиновение, доброта, преданность своему хозяи-

ну. По мнению У. Оучи, последний принцип лежит в основе и пожизненного найма, и стремления трудиться с полной отдачей сил[9].

Находясь под влиянием США, в послевоенные годы японская экономика постаралась вобрать в себя наиболее рациональные идеи американского менеджмента. Окончательное же оформление японская модель управления получила в период с 40-х по 60-е гг. XX в., период, когда экономика страны находилась в поиске путей своего развития.

В 1946 г. в Японии из представителей предприятий различных отраслей промышленности была создана организация «Кэйдзай Доюкай», ставившая основной целью своей деятельности выработку основных направлений управления предприятием. Эти принципы отражали устремления и общие взгляды предпринимателей и управляющих. Исходившие от «Кэйдзай Доюкай» заявления позволяли им ориентироваться в своей деятельности, строить её, руководствуясь не только собственными интересами, но и интересами общества в целом.

В одной из своих первых деклараций «Кэйдзай Доюкай» заявила о необходимости введения на предприятиях контроля деятельности корпорации на всех уровнях управления. Предлагалось гарантировать минимальный доход как управляющим, так и рабочим[10]. Таким образом, можно считать, что данная декларация послужила началом систематизации идей управления в Японии.

«Всесильным волшебником менеджмента» и «основателем вероучения об управлении» в Японии считают ***К. Мацуситу***, который в 1947 г. основал творческую лабораторию «Кэйдзай Доюкай» для исследования новых управленческих решений. В одном из первых трудов этой лаборатории *К. Мацусита* отмечал:

«Каждая компания, вне зависимости от ее размеров, должна иметь определенные цели, отличные от получения прибыли, цели, которые оправдывают ее существование. Она должна

---

[9] Оучи У. Методы организации производства: японский и американский методы. М.: Наука, 1993. С. 12.

[10] Певзнер Я.А. Государственно-монополистический капитализм в Японии // Сб. Япония: экономика и политическая история. М.: Наука, 1989. С. 198.

иметь свое собственное призвание в этом мире. Если руководитель обладает пониманием этой миссии, он обязан довести до сознания служащих, чего хочет достичь компания, указать ее идеалы. И если его подчиненные осознают, что работают не только за хлеб насущный, они получат стимул к более напряженной совместной работе во имя достижения общей цели»[11].

Японский метод управления отличается от методов, используемых в США и большинстве стран Европы, прежде всего, своей направленностью: *основным предметом управления в Японии являются трудовые ресурсы.* Цель, которую ставит перед собой японский управляющий, – повысить эффективность работы предприятия в основном за счет повышения производительности труда работников. По мнению японского специалиста по менеджменту ***Хидеки Йосихара***, есть **шесть характерных признаков японского управления**.

1. Гарантия занятости и создание обстановки доверительности.
2. Гласность и ценности корпорации.
3. Управление, основанное на информации.
4. Управление, ориентированное на качество.
5. Постоянное присутствие руководства на производстве.
6. Поддержание чистоты и порядка.

Наиболее полное представление о японской модели управления позволяет получить анализ основных направлений стратегии управления в японской фирме. Данный анализ может быть проведен по следующим параметрам: поведение работника в организации; система управленческого контроля; управление трудовыми ресурсами; система управления качеством; профсоюзы.

1. *Поведение работника в организации* характеризуется следующим:

- люди получают удовлетворение от зависимости, определяемой тесной вертикальной связью в структуре коллектива, которая воспринимается как гарантия защищенности и безопасности;

---

[11] Пшенников В.В. Японский менеджмент. 27 уроков для нас. М.: Япония сегодня, 1997. С. 137.

- основной задачей менеджера является поддержка в коллективе духа корпоративности, объединение работников общими интересами и пониманием общих целей работы;
- когда создана обстановка, обеспечивающая групповое принятие решений, все члены коллектива могут вносить вклад в достижение цели с учетом своих способностей.

2. *Система управленческого контроля*. Необходимо отметить, что управленческий контроль за выполнением поставленных задач осуществляется не путем принятия определенных директив, как это принято в традиционном менеджменте, а путем оказания помощи и выявления слабых звеньев в производственном процессе (слово «контроль» связано не с моделью «выявление – наказание», а с моделью «проверка – помощь»)[12].

3. Управление трудовыми ресурсами базируется на отожествлении служащих с корпорацией. Японская система управления стремится усиливать это отожествление, доводя его до жертвенности интересам фирмы. Японские корпорации гарантируют своим служащим работу и используют систему вознаграждений, основанную на трудовом стаже, чтобы предотвратить уход работника в другую фирму. Система пожизненного найма основана на гарантии занятости работника и на гарантии его продвижения.

Поскольку фирма должна функционировать как одна сплоченная команда, то больше всего ценятся такие качества, как взаимное доверие, сотрудничество, гармония и полная поддержка в решении задач, стоящих перед группой. Индивидуальная ответственность и индивидуальное выполнение работы сознательно затушевываются. Целью является улучшение работы группы и усиление групповой солидарности. Таким образом, японский менеджмент всегда рассуждает с позиции группы.

4. *Система управления качеством*. Изначально система контроля и управления качеством основывалась на кружках качества. По мнению основателя и теоретика управления качеством в Японии *Исикава Каору*, для организации кружков руководителям необходимо следовать следующими принципами: доброволь-

---

[12] Каору И. Японские методы управления качеством. М.: Экономика, 1988. С. 32.

ность; саморазвитие; групповая деятельность; применение методов управления качеством; взаимосвязь с рабочим местом; деловая активность и непрерывность функционирования; взаимное развитие; атмосфера новаторства и творческого поиска; всеобщее участие в конечном итоге; осознание важности повышения качества продукции и необходимости решения задач в этой области[13].

Существуют следующие особенности японской модели управления качеством: подготовка кадров и обучение методам управления качеством; деятельность кружков качества; инспектирование деятельности по управлении качеством (премии Деминга предприятию и проверка деятельности руководства.); использование статистических методов; общенациональные программы по контролю качества[14].

5. *Профсоюзы* в Японии не разделяются по профессиям, а являются союзом рабочих одной фирмы. В связи с этим они разделяют такие ценности менеджмента, как производительность, прибыльности и рост. Профсоюзы в Японии постоянно ищут пути и методы улучшения жизни рабочих без ущерба для фирмы. Они понимают, что условия жизни рабочих, в конечном счете, зависят от ее процветания. Вместе с тем профсоюзы критически изучают и при необходимости подвергают сомнению цели и политику менеджмента. Таким образом, они могут развивать конструктивные отношения с менеджментом, сотрудничая с ним в социальной и благотворительной деятельности. Наконец, профсоюзы в Японии постоянно стремятся повышать уровень сознательности рабочих[15].

Обобщая сказанное, следует отметить, что именно японская модель управления сделала возможным бурное развитие японской экономики во второй половине XX в. В основе этой модели лежали традиционные элементы культуры и психологии японцев. В процессе заимствования зарубежных идей менеджмента традиционные черты не отошли на второй план, а органично слились с

---

[13] Там же. С. 67.

[14] Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы. М.: Наука, 1993. С. 56.

[15] Рамзес В. Японская экономика в ожидании перемен // Мировая экономика и международные отношения. 1998. № 5. С 54.

ними, что привело к появлению модели управления, получившей название «японская модель управления».

§ 6.3. Становление рыночной модели управления в России: национальные особенности и традиции

Начало развития управленческой мысли в России было обусловлено объединением раздробленных региональных рынков в единый общенациональный, происходившим в XVII в. Одним из первых русских управленцев считается **А.Л. Ордин-Нащокин** *(1605 – 1680),* сыгравший важную роль в развитии системы государственного управления.

Особую эпоху в развитии российского управления составляют Петровские реформы. Конкретизируя управленческие аспекты периода правления ***Петра I***, можно выделить следующие преобразования в центральном и местном управлении: развитие крупной промышленности и государственную поддержку ремесленных производств; содействие развитию сельского хозяйства; укрепление финансовой системы; активизацию развития внешней и внутренней торговли.

Заслуживают внимания и управленческие воззрения ***И.Т. Посошкова*** *(1652 – 1726)*, которые отражали идеи меркантилизма. Взгляды И.Т. Посошкова на улучшение управления экономикой основывались на решающей роли государства в руководстве хозяйственными процессами.

Целой плеядой выдающихся лиц в сфере российского государственного управления отмечен и XIX в. В частности, одним из активных строителей бюрократической системы управления считается ***М.М. Сперанский*** (1772 – 1839).

В начале XX в. управленческие преобразования осуществлялись под руководством таких личностей, как ***С.Ю. Витте*** *(1849 – 1915)* и ***А.С. Столыпин*** *(1862 – 1911).*

На рубеже XIX – XX вв. в России появились и первые ростки научного подхода к организации труда и управления. А 1920-е гг., когда в стране целым рядом исследователей велась разработка

концепции ***научной организации труда*** (НОТ), стали взлетом отечественной науки управления.

Формирование науки управления и организации труда разворачивалось в 20-е гг. на фоне острой дискуссии вокруг системы Ф. Тейлора и вопросов НОТ. Одни считали эту систему приемлемой почти без оговорок, а другие отвергали идеи Ф. Тейлора.

Среди ученых, усилия которых были направлены на поиск новых путей развития научной организации труда, производства и управления, следует прежде всего назвать **А.А. Богданова** (1873 – 1928). Главным научным трудом *А.А. Богданова* считается *«Всеобщая организационная наука»* (тектология), в которой он пытался отыскать универсальные принципы организации, присущие и живой, и неживой природе.

Несомненным лидером отечественной науки управления и НОТ был ***А.К. Гастев*** *(1882 – 1941),* сформулировавший и обосновавший концепцию, которая получила название «трудовые установки» (1924). По мнению ученого, труд рабочего должен носить творческий характер, а сам рабочий должен быть активным рационализатором производственного процесса. Для этого необходима перестройка производства в целом и рабочих мест в частности. Фундаментальной основой концепции *А. К. Гастева* является идея социализации трудового процесса, идея решающей роли человеческого фактора.

Важнейшая роль в развитии научной организации труда и управления в России принадлежит видному экономисту ***О.А. Ерманскому*** *(1866 – 1941)* – автору *концепции физиологического оптимума.* Главное достоинство концепции состоит в том, что она содержит идеи необходимости поддержания интенсивности труда на оптимальном, научно обоснованном уровне, так как отклонения от рациональной нормы в любую сторону приносят вред народному хозяйству и рациональному использованию всех сил. Следовательно, система организации и управления производством должна обеспечивать нормальную работу всех подразделений и всех работников.

Вместе с тем *О.А. Ерманский* весьма гипертрофированно оценивал роль и значение принципа оптимума, утверждая, что

только на нем может быть построена действительно научная организация, и категорически отрицая все имевшиеся в то время научные подходы.

Проблемы научной организации труда получили широкое освещение в трудах ***П.М. Керженцева*** *(1881 – 1940),* который в противовес принципу «оптимума» О.А. Ерманского отстаивал принцип «экономии», под которым понимал достижение максимального эффекта от труда человека при минимальных затратах как человеческой энергии, так и материальных средств.

Заметное место в науке управления 1920-х гг. занимали исследования социальных аспектов управления. Развитие данного направления связано с именем крупного отечественного ученого ***Н.А. Витке*** – создателя и популяризатора концепции человеческого фактора в управлении. Следует отметить, что идеи *Н.А. Витке* предвосхитили многие положения школы человеческих отношений, выдвинутые Э. Мэйо и Ф. Ретлисбергом в 30 – 40-е гг. на Западе.

Н.А. Витке, за которым закрепилось имя главы «русского файолизма», новую науку организации труда и управления называл социальной инженерией[16]. Новую науку характеризует то обстоятельство, что хозяйственная практика вынуждает считаться с человеком как активным фактором, а не пассивным элементом производственного процесса. Данная научная дисциплина, полагал *Н.А. Витке*, должна включать в себя два раздела:

1) научную организацию производственного процесса, родоначальником которой считался Ф. Тейлор (творческая основа здесь – физиология и психология);

2) научную организацию управления (методологической базой здесь служит социальная психология).

Итак, согласно концепции *Н.А. Витке*, человек в производственном процессе выделяется в отдельную сферу исследований.

Взлет отечественной науки управления в 1920-е годы сменился падением в 1930 – 1950-е гг. Исчезло прежнее разнообра-

---

[16] Другие исследователи предпочитали говорить об искусстве администрирования (И.Н. Бутаков), тектологии (А.А. Богданов), экономической энергетике (Н.А. Амосов).

зие методологических подходов к анализу организационно-управленческой проблематики.

Новой вехой в развитии отечественной управленческой мысли стал период конца 1950-х – начала 1960-х гг., когда при исследовании управленческих проблем стал шире использоваться комплексный подход: помимо вопросов организации и планирования, интересы ученых начали распространяться на методы хозяйствования, технику и технологию управления и пр. Первым исследованием такого рода стала монография крупного специалиста в области управления ***С.Е. Каменицера*** «Хозяйственное руководство промышленным предприятием в СССР», основная концепция которой заключалась в том, что хозяйственное руководство является самостоятельной общей функцией общественного труда, охватывающей более частные функции: организацию, планирование и управление.

Причины резкого возрастания внимания к вопросам управления связаны, прежде всего, с количественным и качественным усложнением народного хозяйства, основу которого составляла многоотраслевая индустрия.

К этому же времени относится и рождение кибернетики, тесно связанной с использованием в практике управления экономико-математических методов. Становление этой науки в нашей стране осуществлялось под руководством академиков ***А.И. Берга*** и ***В.М. Глушкова***. Кибернетика сыграла важную роль в развитии теории управления производством.

События августа 1991 г. ознаменовали собой завершение социалистического этапа общественного развития в России. С ноября 1991 г. начался процесс формирования рыночных отношений и одновременно новый этап в истории отечественной управленческой мысли.

Старая парадигма управления в России в течение 70 лет базировалась на марксистской идеологии и характеризовалась следующими особенностями: закрытостью хозяйственного комплекса страны и ориентацией на народнохозяйственную эффективность; социальной ориентацией на общественную собственность и справедливое разделение по результатам труда; крайней поли-

тизацией, вызвавшей монополизацию и концентрацию производства; централизацией и бюрократизацией управления.

Для ***новой парадигмы управления*** характерно следующее: интеграция хозяйства России в мировую экономику; формирование и функционирование рыночных хозяйственных субъектов как открытых систем; гибкое сочетание методов государственного управления и рыночного регулирования; использование рыночных и административных методов управления предприятиями различных направлений деятельности и форм собственности. Появляются и новые функции управления: разработка стратегии и политики развития, поиск необходимых материальных и трудовых ресурсов, совершенствование производственной и организационной структур управления предприятием.

В этих условиях к российским менеджерам резко возросли требования своевременности и качества принимаемых решений. Усилилась роль научно-технического прогресса, дающего возможность путем нововведений удовлетворять потребности рынка. В российском бизнесе появилась острая необходимость проведения маркетинговых исследований, позволяющих изучить эти потребности.

Сегодня существует *два подхода* в понимании российского *менеджмента*. Сущность *первого подхода* заключается в полном отрицании возможности и необходимости менеджмента в России из-за особенностей исторического и национально-культурного характера. Согласно *второму подходу*, не следует преувеличивать российскую специфику, нужно брать модель менеджмента в готовом виде и использовать ее в управлении экономикой, так как процессы научно-технического прогресса одинаковы во всех странах.

Вместе с тем российский менеджмент – это творческое осмысление зарубежного опыта с учетом специфики страны, т.е. синтез мирового опыта эффективного управления и существующего отечественного опыта на базе национально-исторических особенностей культуры.

В целом современный облик российского менеджмента можно охарактеризовать следующим образом:

• Превалирование корпоративных (в советские времена – государственных) интересов над личностью.

• Индивидуальная ответственность и направленность руководства, четкое распределение обязанностей.

• Непонимание сути бизнеса и, как следствие, игнорирование потребностей клиентов.

• Жесткая структура управления, медленная обратная связь.

• Отсутствие у менеджмента среднего звена мотивов к зарабатыванию денег.

Тем не менее сегодня в России стремительно формируется слой профессиональных менеджеров. Пока в их составе большинство относится к предпринимателям-собственникам, но постепенно на передний план выходят наемные управляющие.

§ 6.4. Проблемы и перспективы развития менеджмента на современном этапе

Одной из наиболее популярных современных системных концепций менеджмента является **теория «7S»**, разработанная в 80-е гг. такими исследователями, как ***Т. Питер, Р. Уотермен, Р. Паскаль*** *и* ***Э. Атос.***

Исследования данных специалистов в области управления привели их к выводу, что эффективная система управления формируется на базе семи взаимосвязанных составляющих, изменение каждой из которых с необходимостью требует соответствующего изменения остальных шести. Так как по-английски название всех этих составляющих начинается на «S», эта концепция получила название «7S». Ключевыми составляющими являются следующие:

• *стратегия* (strartegy) – планы и направления действий, определяющие распределение ресурсов, фиксирующие обязательства по осуществлению определенных действий во времени для достижения поставленных целей;

• *структура* (structure) – внутренняя композиция организации, отражающая членение организации на подразделения, иерархическую субординацию этих подразделений и распределение власти между ними;

• *системы* (systems) – процедуры и рабочие процессы, протекающие в организации;

• *штат* (stuff) – ключевые группы персонала, существующие в организации и охарактеризованные по возрасту, полу, образованию и т.п.;

• *стиль* (style) – способ, каким руководители управляют организацией; сюда же относится организационная культура;

• *квалификация* (skill) – отличительные возможности ключевых людей в организации (мастерство);

• *разделяемые ценности* (separate values) – смысл и содержание основных направлений деятельности, которые организация доводит до своих членов.

В соответствии с данной концепцией, только те организации могут эффективно функционировать и развиваться, в которых менеджеры могут содержать в гармоничном состоянии систему, состоящую из данных семи составляющих.

Хотя ситуационный подход к управлению и провозгласил множественность возможных решений управленческих задач, порождаемую разнообразием и неопределенностью ситуаций, невозможность единого универсального подхода к управлению вообще, попытки найти общие характеристики любого управления никогда не прекращались.

Идея единого для всех организаций, универсального управления в 50 – 60-е гг. как бы априорно предполагала, что в основе теоретической модели такого управления должен лежать американский тип менеджмента, считавшийся в то время не без оснований лучшим и образцовым. Однако практика 70-х гг. показала, что американский тип управления не только не является универсальным, но и далек от того, чтобы считаться лучшим. Особенно наглядно это проявилось при сравнении американского управления с японским.

Американский профессор ***У. Оучи*** разработал в 1981 г. **теорию «Z»,** как бы дополняя тем самым идеи Д. МакГрегора, высказанные им в виде теории «X» и теории «Y». *У. Оучи*, изучив японский опыт управления, пришел к выводу о том, что может быть предложен эффективный тип японского подхода к управлению. Ос-

новные положения теории *У. Оучи* были изложены им в книге *«Теория Z»*. Несмотря на то, что теорию «Z» нельзя отнести к разряду общих теорий управления, так как она скорее дает набор характеристик менеджмента, ее можно рассматривать как попытку отказа от ситуационного подхода в пользу создания обобщенного описания управления. Предложив теорию «Z», *У. Оучи* попытался сформулировать лучший путь управления любой организацией.

Исходным пунктом концепции *У. Оучи* является положение о том, что человек – основа любой организации и от него в первую очередь зависит успех функционирования этой организации. *У. Оучи* сформулировал основные положения и правила управления людьми, опираясь на которые можно добиться эффективного управления.

Идеи **теории «Z»** сводятся к следующему: долгосрочный наем кадров; групповое принятие решения; индивидуальная ответственность; медленная оценка кадров и их умеренное продвижение; контроль с помощью четких и формализованных методов; неспециализированная карьера; всесторонняя забота о работниках.

Важным шагом в развитии методологии современной науки явилось формирование **«теории хаоса».** Изданная в 1987 г. и широко известная на Западе книга ***Дж. Глика*** «Хаос: становление новой науки» оказала существенное влияние на развитие методологии как естественных, так и гуманитарных наук, в том числе на развитие теории менеджмента.

Вопросы изучения и решения проблемы хаоса очень актуальны и для развития теории менеджмента, особенно это касается современного состояния экономики России.

Согласно Дж. Глику, основным катализатором теории хаоса были исследования ученого-метеоролога Э. Лоренса. В начале 60-х гг. XX в. Э. Лоренс разработал программу для компьютера, которая копировала систему погодных условий. Набирая бесчисленное количество раз цифры, которые представляли собой начальное состояние ветра и температуры, Э. Лоренс создал в результате рисунок погоды, обнаружив, что даже незначительные изменения кардинально сказывались на картине погоды. Это пер-

вый вывод из теории хаоса. То, что оказалось верным для погоды, в равной степени оказалось верным для систем управления, как на макроуровне, так и на микроуровне.

Понимание того, что небольшие изменения могут привести к радикальным последствиям, существенно изменило видение учеными управленческих проблем. На практике поведение даже относительно простых систем управления, в основном, трудно предсказать. Например, так складывалась ситуация и с реформами управления в России в 90-х гг.

Но это не означает, что хаотичные системы не имеют никакого рисунка. Второй основной вывод теории хаоса заключается в следующем: несмотря на кажущееся случайное поведение таких систем, определенные поведенческие «рисунки» можно предугадать. Ведь такие системы не перестают существовать, а определенные пути развития этих систем возникают достаточно часто.

Приверженцы теории «хаоса» называют такие пути «странными», «привлекающими». Другими словами, «странные», «привлекающие» пути позволяют ученым определить в пределах широких статистических параметров, что, по всей видимости, система сделает. Но они не могут позволить ученым определить точно, когда система это совершит.

Кроме того, тот способ, по которому ученые определяют предсказываемые рисунки поведения в системе, стал абсолютно другим. Вместо того чтобы пытаться разбить систему на ее составные части и проанализировать поведение каждой этой части отдельно, внимание фокусируется, в основном, на динамике всей системы. Вместо того чтобы попытаться объяснить, как порядок вписывается в части этой системы, сейчас ученые делают акцент на то, каким образом порядок является результатом взаимодействия этих частей в целом. Поэтому теорию управления и результаты научных исследований следует рассматривать не как абсолютную истину, а как инструменты. Они помогают менеджеру предсказать, что, по всей вероятности, может случиться, помогая тем самым принимать более правильное решение.

К современным концепциям менеджмента, безусловно, относится и новая теория мотивации, разработанная как альтернатива старой теории побуждения. Авторами данной теории, получив-

шей название **«теория экспектации и ценностей»,** считают **К. Левина, Е. Толмена, Д. МакКлелланда и Дж. Аткинсона.** Важными элементами теории являются целеориентированное поведение и мотивация достижения.

В конце 40-х гг. XX в**.** ***Д. МакКлелланд*** и ***Дж. Аткинсон*** провели исследование на военно-морской базе США, применив разработанную в 30-е гг. **Генри Мюрреем** прожективную технику (ТАТ – Тест тематической апперцепции) к распознаванию психогенетических (небиологических) мотивов поведения. Согласно Г. Мюррею, потребность означает силу, которая организует восприятие, интеллект и действия таким образом, что трансформирует в определенном направлении ситуации неудовлетворенности, в которых вечно оказывается человек. Среди описанных подобным образом потребностей он назвал также потребности в достижении.

Результаты проведенных исследований были опубликованы в 1953 г. Считается, что благодаря усилиям *Д. МакКлелланда* и *Дж. Аткинсона* разрозненные исследования мотивации достижения превратились в научную теорию.

В 1961 г. выходит работа *Д. МакКлелланда «Достигающее общество»*. В ней рассматривается применение теории достижения к самым разным областям – теории научения и восприятия, автономному обучению, кросс-культурным исследованиям. Среди них важное место занимали вопросы предпринимательской деятельности.

Потребность в достижении, согласно *Д. МакКлелланду*, обозначает состязание с некоторыми эталонами совершенства, стремление превзойти их. Мотив достижения стал у него основным побудителем к занятию бизнесом, а менеджеры отличались от других людей тем, что были способны взять на себя высокую ответственность. Изучив в лабораторных экспериментах весь спектр уровней, или силы мотива, достижения, ученый установил, что у предпринимателей он был самым высоким. Их деятельность связана с удачливостью и риском, протекает в рамках рационального поведения.

Д. МакКлелланд определил три условия, при которых появляется мотив достижения:

1) человек должен быть готов к тому, чтобы взять на себя всю ответственность за конечный исход дела;

2) надо четко представлять себе, чем закончится дело и принесет ли оно вам удачу или поражение;

3) успех не должен быть четко определенным или гарантированным, но должен быть связан с умеренным риском, с некоторой неопределенностью.

Работа *Д. МакКлелланда* вызвала большой интерес еще и тем, что автор пытался применить психологические методы к объяснению макроэкономических процессов. В частности, сравнивая уровень потребности к достижению в разные исторические периоды, Д. МакКлелланд убедительно доказал, что наибольшего успеха в экономике добиваются тогда и там, когда и где у людей высока сила мотива к достижению.

Следующий шаг в изучении мотивации сделал в 1964 г. *Дж. Аткинсон*. В своих экспериментах он выявил следующий факт: испытуемые, отличавшиеся высоким уровнем потребности в достижении, как правило, гордились своими успехами. Напротив, люди с низким уровнем этой потребности были очень довольны тем, что им удалось избежать неудачи.

«Формула успеха» *Дж. Аткинсона* гласила: чем ниже вероятность успеха, тем выше уровень побуждения к нему в связи с его ценой. А в «формуле страха перед неудачей» основную роль играли мотив, или стремление, избежать неудачи, расхолаживающая сила возможного неуспеха.

Согласно гипотезе *Дж. Аткинсона*, неудача при решении легкой задачи (что равносильно высокой вероятности успеха) более притягательна для индивида, чем поражение при решении трудной задачи. Предприниматель выбирает, как правило, средний путь, где вероятность достижения успеха равняется 50%. Он стремится достичь успеха и вместе с тем гордится своими победами, что возможно, если успех достаточно труден. *Легкие победы обесценивают конечные результаты.*

Формула *Дж. Аткинсона* выявляет достаточно сложную структуру «игры ожиданий». Совершенно очевидно, что если за-

дача слишком трудна, то ее нельзя решить, полагаясь только на свой интеллект. Необходимо определенное везение. Поэтому говорят, что случай – верный спутник предпринимателя. Но он выпадает лишь на долю тех, кто не боится рисковать.

Таким образом, новая теория мотивации дает широкой диапазон свободы выбора, но это всегда выбор между менее и более рискованными стратегиями поведения.

К числу базовых в зарубежном менеджменте относится и теория мотивации **В. Врума**. Она активно используется на практике при объяснении поведения людей в организации. В последнее десятилетие теория мотивации *В. Врума* приобрела популярность и в России.

Все многообразие созданных в зарубежном менеджменте теорий мотивации можно подразделить на две большие группы – содержательные и процессуальные.

В содержательных теориях главным считается вычленение иерархической структуры потребностей, а в процессуальных основное внимание уделяется механизмам переработки внешних сигналов в решения. В основе этого класса теорий лежит понятие целесообразности, при котором человек сравнивает поставленные цели (ожидаемые результаты) с имеющимися в наличии средствами (путями достижения цели) и делает определенные выводы о том, стоит ему браться за это дело или оно не приведет к успеху. Именно к ним принадлежит теория *В. Врума*.

В 1964 г. вышла в свет его фундаментальная работа *«Труд и мотивация»*, а в 1965 г. – книга *«Мотивация в управлении»*. Данные исследования сыграли исключительно важную роль в развитии теории и практики современного менеджмента.

По мнению автора, исследование мотивации становится необходимым при изучении таких проблем, как выбор сферы профессиональной занятости, трудовая мобильность, удовлетворенность трудом, обеспечение высокого уровня производительности. В основу своей теории *В. Врум* положил понятие выбора.

Коренное отличие его концепции, как и вообще теорий такого класса, заключается в том, что поведение человека не детерминируется раз и навсегда жесткой схемой существующих у него

потребностей. Индивид может выбирать стратегию поведения среди множества альтернативных вариантов. Вот почему феномен выбора играет решающую роль. Человек выбирает тот образ действий, который сулит ему наилучшие результаты. Мотивированное поведение рационально в том смысле, что человек находит наилучшие средства для реализации собственных целей. Большинство действий человека представляет собой сознательно сделанные выборы. На этой посылке строятся все процессуальные теории мотивации, в том числе и теория ожиданий *В. Врума*.

Суть теории мотивации *В. Врума* в том, что он показал не саму машину или ее структуру, но процесс, приводящий машину в действие, то, как в конкретной жизненной ситуации человек принимает решение, влияющее на последующее поведение. Если человек действует рационально, то он рассчитывает, что определенные действия приведут к определенным результатам. Это не означает, что цель будет непременно достигнута или что индивиды рассмотрели все альтернативы и знают весь спектр возможных последствий.

Понимания цели, или предпочтительного результата, недостаточно для объяснения действия. Для того чтобы предсказать поведение индивида, мы должны знать не только его предпочтения или мотивы, но и его убеждения относительно наилучшего пути их достижения.

Вторая посылка утверждает, что в любой момент времени из нескольких результатов, скажем Х и У, человек предпочитает либо игрек иксу, либо икс игреку, либо ему безразлично, что именно он получит.

Выбор зависит от силы желания или привлекательности цели. Если Х больше У, то выгоднее, например, изготовить Х деталей, чтобы заработная плата возросла (при сдельной оплате труда) на столько-то процентов. В другом случае трудиться усерднее невыгодно, так как вслед за рекордной производительностью последует снижение расценок. Его коллегам придется трудиться больше за те же деньги. Наилучшей целью для него будет У, а не Х.

Для описания подобных предпочтений, а также их измерения используется понятие *валентности (*субъективной ценности). Валентность базируется на субъективных оценках, а не на объек-

тивных критериях. Объективно привлекательная цель, например повышение материального уровня жизни, для кого-то в данной ситуации может оказаться незначимой, и он предпочтет меньший заработок при более интересной работе. Иметь большую валентность значит быть субъективно более значимым.

Субъективный характер валентности означает также, что ценность результата индивидуальна. Для одних людей важно реализовать в работе свои способности, другие видят в ней средство сделать карьеру, третьи ориентируются на ценности общения и возможность приносить пользу обществу.

Чем выше полезность результата, тем в большей мере он способен служить инструментом удовлетворения потребностей. Если валентность результата велика (в интерпретации *В. Врума* больше нуля), то он максимально предпочтителен и работник прилагает все усилия для достижения. Если валентность низка (отрицательна), то результат нежелателен и человек предпочитает его не добиваться. Если валентность равна нулю, то человеку все равно, достигнет он этой цели или нет.

Валентность – понятие не только субъективное, но и интуитивное. Ее значение зависит как от внешних, так и от внутренних факторов. Производя определенное количество деталей в день, работник ожидает получить за них деньги, на которые он может купить определенные товары. Чем больше денег он получит, тем больше товаров он может приобрести, следовательно, высокая заработная плата может иметь для него положительную валентность. Однако в условиях товарного дефицита деньги не имеют положительной валентности.

Таким образом, валентность выражает степень привлекательности той или иной цели, ее ценности. Вместе с тем тот факт, что человек стремится обладать чем-то, еще не значит, что он обязательно будет предпринимать действия, направленные на достижение этого результата.

Иными словами, согласно *В. Вруму*, в ситуации выбора конечное действие зависит от силы, подталкивающей индивида к этому действию. Подобная сила, называемая мотивационной, зависит не только от степени привлекательности конечного резуль-

тата, но и от того, насколько человек уверен, что предпринятые им действия окажутся успешными или необходимыми. Многое зависит от неподконтрольных человеку событий, так как большинство ситуаций, требующих принятия решения, включает элемент риска.

В. Врум предположил, что позитивный результат можно предсказать лишь с определенной вероятностью или, если говорить точнее, индивид оценивает как привлекательность результата, так и вероятность того, что предпринятые им действия приведут к нему. Такая осознаваемая (субъективная) вероятность называется *ожиданием*. К примеру, изготовив 800 деталей, работник надеется получить прибавку к зарплате в 20%. Но он может ее и не получить либо получить в урезанном виде, если у предприятия нет необходимых средств или администрация предприятия предпочитает использовать финансы на другие цели, поставив оплату труда в конец списка своих приоритетных целей.

Предполагается, что человек определяет субъективную вероятность исходя из своего жизненного опыта. Мотивационная сила, определяющая выбор человека, выражается *В. Врумом* через следующее соотношение: *сила, направленная на то, чтобы человек совершил определенное действие, есть монотонно возрастающая функция от алгебраической суммы произведений валентностей всех результатов и силы ожидания того, что действие приведет к достижению этих результатов.*

Положительная мотивация возникает тогда, когда ожидается, что действие вызовет желательные последствия, а негативная – когда ожидается, что действие вызовет неприятные результаты. Чтобы предсказать поведение индивида, надо знать валентность результатов для него в данный момент и степень его уверенности (субъективная вероятность), что определенные действия приведут к определенным результатам. Их мультипликативное соотношение составляет силу, побуждающую человека совершить (не совершить) то или иное действие.

Несмотря на ряд недостатков, имеющих, впрочем, не принципиальный характер, теория ожиданий *В. Врума* активно применялась в трех практических сферах: профессиональный выбор, удовлетворенность трудом и эффективность труда (производитель-

ность). Полученные здесь эмпирические данные позволили последователям *В. Врума* разработать частнотеоретические модели, объясняющие мотивацию и поведение людей в организации.

В частности, в 1972 г., обобщив массу эмпирических данных, **Б. Вейнер** заключил, что:

1) неудача способна, вопреки ожиданиям, усиливать мотивацию, но при условии, что речь идет не о простых людях, а об индивидах с сильно выраженным стремлением к достижению;

2) напротив, неудача подавляет мотивацию у тех, кто обладает слабо выраженным стремлением к достижению;

3) мотивация уменьшается, когда предприимчивые (с сильной мотивацией на достижение) добиваются успеха;

4) напротив, мотивация возрастает у людей со слабой мотивацией на достижение, если с ними происходит то же самое, то есть если они добиваются успеха.

Построенная на такого рода положениях, имеющих солидное эмпирическое подкрепление, модель полезна и в менеджменте, и в бизнесе. На ее основе можно разработать конкретные мероприятия даже на уровне правительства.

Интеграция новых подходов к менеджменту и перспективы его развития. Ключевыми моментами современной системы взглядов на менеджмент являются следующие принципиальные положения.

- Применение системного подхода в управлении.
- Применение ситуационного подхода в управлении.
- Новая роль управления – нововведения (инновации), интеграция, интернационализация. Вопросы нововведений, интеграции и интернационализации являются генеральными проблемами менеджмента. Они тесно взаимосвязаны.
- Признание социальной ответственности менеджмента перед человеком и обществом в целом.
- Современная наука об управлении акцентирует хаос и сложность окружающего мира. Мир, в котором живет большинство сегодняшних руководителей, часто оказывается непредсказуемым, непонятым и неконтролируемым. Сегодня ученые создают методы, с помощью которых сложные системы могут эф-

фективно справляться с неопределенностью и быстрыми изменениями, и именно в этом заключена возможность диалога между практикой управления и наукой.

В последнее время в развитии менеджмента прослеживаются три тенденции. Во-первых, некоторый возврат к прошлому опыту, что вызвано усилением влияния технического прогресса на достижение целей организации, роли производительности и качества продукции с целью обретения конкурентных преимуществ предприятий.

Во-вторых, усиление внимания к организационной культуре, а также к различным формам демократизации, участия рядовых работников в прибылях и осуществлении управленческих функций.

В-третьих, усиление международного характера управления. В связи с интернационализацией управления перед управленческой теорией и практикой возникает много новых вопросов, важнейшими из которых являются: общие признаки и различия в местном и международном управлении; закономерности, формы, методы управления, которые являются универсальными и которые действуют в конкретных условиях разных стран; особенности национального стиля в управлении и др.

По мнению специалистов, основополагающие принципы менеджмента не только будут сохранены в XXI в., но и получат свое дальнейшее развитие. Кроме того, менеджмент будет развиваться по следующим основным направлениям:

- Рациональное сочетание рынка и государственного регулирования.
- Широкое использование стратегического планирования и управления в деятельности организаций.
- Постоянная корректировка целей организации как реакция на изменения внешней среды.
- Достижение стратегических и оперативных целей организации за счет оптимального распределения материальных, трудовых и финансовых ресурсов по основным направлениям деятельности организации.

• Разработка новых методов и приемов управления, позволяющих организации более гибко адаптироваться к изменениям внешней среды.

• Резкое повышение уровня квалификации и искусства менеджеров в управлении организацией.

• Использование в практике управления оптимальных решений, выбранных на основе тщательного анализа альтернативных вариантов решения проблемы.

• Совершенствование структур управления за счет большей децентрализации функций.

• Постоянная забота о повышении квалификации работников организации.

• Максимальное использование инноваций, экономико-математических методов, ЭВМ.

• Развитие информационных систем, широкое использование глобальных информационных сетей (Интернет и Интранет).

• Привлечение сотрудников к управлению организацией.

В настоящее время в России наблюдается разбалансированность всего механизма управления. Отечественный менеджер в своей практической деятельности сталкивается с такими проблемами, которые совсем незнакомы западному менеджеру. Поэтому в создавшихся условиях особое значение приобретает получение нового знания по искусству управления. Построение эффективной системы управления в России требует подготовки достаточного количества менеджеров-профессионалов.

Вопросы для обсуждения на семинаре

1. На каких исторических предпосылках базируется американский менеджмент?

2. На что ориентирована современная американская модель менеджмента?

3. В чем заключается сущность «Доктрины производственной демократии» и каково ее влияние на развитие американской модели менеджмента?

4. Назовите преимущества и недостатки американской модели менеджмента.

5. Какие исследователи внесли заметный вклад в становление и развитие западноевропейской модели менеджмента?

6. Что лежит в основе японской модели менеджмента?

7. В чем заключается основное отличие японского метода управления от методов, используемых в США и большинстве стран Европы?

8. Перечислите и раскройте содержание основных направлений стратегии управления в японской фирме.

9. Что является фундаментальной основой концепции «трудовые установки» А.К. Гастева?

10. Раскройте содержание принципа оптимума О.А. Ерманского.

11. Охарактеризуйте концепцию Н.А. Витке.

12. Что характерно для новой парадигмы российского управления?

13. Изложите основные положения теории «7S», теории «Z» и «теории хаоса».

14. На каких положениях базируется современная система взглядов на менеджмент?

15. По каким основным направлениям будет развиваться менеджмент в будущем?

Список литературы

1. Богданов, Н.А. Всеобщая организационная наука (тектология). Ч. 1–2 / Н.А. Богданов. – М., 1913 – 1917.

2. Витке, Н.А. Организация управления и индустриальное развитие. (Очерки по социологии научной организации труда и управления) / Н.А. Витке. – М., 1924.

3. Гастев, А.К. Как надо работать / А.К. Гастев. – М., 1972.

4. Гастев, А.К. Трудовые установки / А.К. Гастев. – М., 1973.

5. Друкер, П. Эффективный управляющий / П. Друкер. – М., 1994.

6. Ерманский, О.А. Научная организация труда и производства и система Тейлора / О.А. Ерманский. – М., 1922.

7. Керженцев, П.М. НОТ. Научная организация труда и задачи партии / П.М. Керженцев. – М.; Пг., 1923.

8. Мазур, И.И. Всеобщая история менеджмента / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. – М.: Элима, 2007.

9. Научная организация труда двадцатых годов: сб. документов. – Казань, 1964.

10. Плахова, Л.В. Основы менеджмента: учеб. пособие / Л.В. Плахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостаева и др. – М.: КНОРУС, 2007.

11. Оучи, У. Методы организации производства. Японский и американский подходы / сокр. пер с англ. / У. Оучи. – М., 1984.

12. Рогачевская, М.А. Выдающийся государственный деятель России – Сергей Юльевич Витте / М.А. Рогачевская // ЭКО. – 2002. – № 2.

13. Сергеев, А.Л. Институты управленческой парадигмы / А.Л. Сергеев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 2. – С. 55–66.

14. Сергеев, А.Л. Рыночный инструментарий менеджмента: генезис и эффективность / А.Л. Сергеев. – Ростов н/Д: СКНЦ ВШ, 2002.

15. Шелдрейк, Д. Теория менеджмента от тейлоризма до японизации / Д. Шелдрейк. – СПб.: Питер, 2001.

Заключение

Современный менеджмент был бы невозможен без знания истории развития управленческой мысли. Менеджмент развивался на протяжении веков, прежде чем превратился в самостоятельную отрасль знания, науку.

Истоками менеджмента, безусловно, следует считать управленческие воззрения древневосточных и европейских цивилизаций, базировавшиеся на традициях и обычаях и получившие свое закрепление в законодательных актах и древних письменных источниках.

Значительное влияние на формирование научного менеджмента оказали: школа научного управления, классическая (административная) школа, школа человеческих отношений, количественная школа управления. Исследования, проведенные выдающимися представителями этих школ (Ф. Тейлором, А. Файолем, Э. Мэйо и др.), способствовали внедрению в теорию и практику менеджмента новых методов управления; развитию принципов и анализу функций управления; применению системного подхода к управлению организацией в целом.

Теории, концепции и подходы, разработанные школами управления, нашли свое отражение в практике становления национальных моделей менеджмента (американской, западноевропейской и японской).

В современных условиях стоит задача создания национальной модели менеджмента и в России. Отечественный менеджмент пока далек от заданных глобализацией экономики параметров управления на всех уровнях: от отдельной фирмы до общества в целом. Безусловно, годы рыночных реформ в России заложили позитивные предпосылки формирования рыночных принципов управления и нового поколения руководителей с передовыми взглядами и установками.

Однако рыночная экономика требует адекватной ей системы управления, которая должна претерпеть радикальные преобразо-

вания вместе со всем обществом. В условиях перехода к рыночным отношениям в России важнейшим фактором успеха становится непрерывное совершенствование теории и практики управления. В связи с этим большое значение приобретает изучение передового и прогрессивного опыта управления зарубежных стран и использование его при анализе собственных управленческих проблем.

Сегодня основной особенностью отечественной управленческой мысли является поиск новых путей совершенствования системы управления, выработка позиции по различным аспектам управления применительно к рыночным условиям и на основе творческого осмысления передового зарубежного опыта.

Список литературы

1. Ансофф, И. Стратегическое управление / пер. с англ. / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989.

2. Богданов, Н.А. Всеобщая организационная наука (тектология). Ч. 1–2 / Н.А. Богданов. – М., 1913–1917.

3. Большаков, А.С. Современный менеджмент / А.С. Большаков. – СПб.: Питер, 2002.

4. Вебер, М. Избранные произведения / М. Вебер. – М., 1990.

5. Веснин, В.Р. Менеджмент: учебник – 3-е изд., перераб. и доп. / В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Проспект, 2007.

6. Витке, Н.А. Организация управления и индустриальное развитие. (Очерки по социологии научной организации труда и управления) / Н.А. Витке. – М., 1924.

7. Гантт, Г. Организация труда / Г. Гантт. – М., 1923.

8. Гастев, А.К. Как надо работать / А.К. Гастев. – М., 1972.

9. Гастев, А.К. Трудовые установки / А.К. Гастев. – М., 1973.

10. Глухов В.В. Менеджмент: учебник для вузов / В.В. Глухов. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2007.

11. Друкер, П. Роль управления в современном мире / П. Друкер // Современные тенденции в управлении в капиталистических странах. – М., 1972.

12. Друкер П. Управление, нацеленное на результаты / пер. с англ. / П. Друкер. – М.: Технологическая школа бизнеса, 1992.

13. Друкер, П. Эффективный управляющий / П. Друкер. – М., 1994.

14. Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер. – М.: Вильямс, 2003.

15. Ерманский, О.А. Задачи научной организации труда и ее положения / О.А. Ерманский // Вестник социалист. Академии. – 1923. – № 3.

16. Ерманский, О.А. Научная организация труда и производства и система Тейлора / О.А. Ерманский. – М., 1922.

17. История менеджмента: учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.

18. Кезин, А.В. Менеджмент: методологическая культура: учеб. пособие / А.В. Кезин. – М., 2001.

19. Классики менеджмента / под ред. М. Уорнера / пер. с англ.; под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001.

20. Кнорринг, В.И. Теория, практика и искусство управления: учебник для вузов по специальности «менеджмент». – 2-е изд. – / В.И. Кнорринг. – М.: НОРМА (НОРМА-ИНФРА-М), 2001.

21. Корицкий, Э.Б. Научный менеджмент: российская история / Э.Б. Корицкий и др. – СПб.: Питер, 1999.

22. Кравченко, А.И. История менеджмента: учеб. пособие для студентов вузов / А.И. Кравченко. – М.: Академический проект, 2002.

23. Кредисов, А.И. История учений менеджмента / А.И. Кредисов. – Киев: ВИРА-Р, 2000.

24. Крейнер, С. Ключевые идеи менеджмента. Мыслители, которые изменили мир менеджмента / С. Крейнер. – М.: Инфра-М, 2002.

25. Кузнецова, Н.В. История менеджмента / Н.В. Кузнецова. – Владивосток, 2004 // window.edu.ru/ window_catalog/pdf2txp?p_id.

26. Мазур, И.И. Всеобщая история менеджмента / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. – М.: Элима, 2007.

27. Макиавелли, Н. Сочинения. Т. 1. / Н. Макиавелли. – М.; Л., 1934.

28. Макиавелли, Н. Государь. Рассуждения о первой декаде Тита Ливия / Н. Макиавелли. – СПб.: Азбука, 2000.

29. Маршев, В.И. История управленческой мысли / В.И. Маршев. – М.: ИНФРА-М, 2005.

30. Мескон, М.Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Вильямс, 2007.

31. Научная организация труда двадцатых годов: сб. документов. – Казань, 1964.

32. Плахова, Л.В. Основы менеджмента: учеб. пособие / Л.В. Плахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостаева и др. – М.: КНОРУС, 2007.

33. Оучи, У. Методы организации производства. Японский и американский подходы / сокр. пер с англ. / У. Оучи. – М., 1984.

34. Пшенников, В.В. Японский менеджмент. 27 уроков для нас / В.В. Пшенников. – М.: Япония сегодня, 1997.

35. Рогачевская, М.А. Выдающийся государственный деятель России – Сергей Юльевич Витте / М.А. Рогачевская // ЭКО. – 2002. – № 2.

36. Рогачевская, М.А. М.И. Туган-Барановский – выдающийся русский экономист / М.А. Рогачевская // ЭКО. – 2001. – № 9.

37. Семенова, И.И. История менеджмента: учеб. пособие для вузов / И.И. Семенова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.

38. Сергеев, А.Л. Институты управленческой парадигмы / А.Л. Сергеев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 2. – С. 55– 6.

39. Сергеев, А.Л. Рыночный инструментарий менеджмента: генезис и эффективность / А.Л. Сергеев. – Ростов н/Д: СКНЦ ВШ, 2002.

40. Тейлор Ф. У. Научная организация труда. – М., 1925.

41. Уорнер, М. Классики менеджмента. Бизнес-класс / М. Уорнер. – СПб.: Питер, 2001.

42. Файоль, А. Общее и примышленное управление / А. Файоль. – Л.; М., 1924.

43. Чудновская, С.Н. История менеджмента: учебник для вузов / С.Н. Чудновская. – СПб.: Питер, 2004.

44. Шелдрейк, Джон. Теория менеджмента от тейлоризма до японизации / Джон Шелдрейк. – СПб.: Питер, 2001.

45. Эмерсон, Г. Двенадцать принципов производительности / Г. Эмерсон. – М.; Л., 1931.

46. Follet M.P. Dynamic Administration / M.P. Follet. – N.Y., 1942.

47. Herzberg, F. Work and the Nature Man / F. Herzberg. – N.Y., 1966.

48. House, R.J. Path-Goal Theory of Leadership / R.J. House, R.T. Mitchell // Journal of Contemporary Business 1974.

49. Maslou, A.H. Motivation and personality / A.H. Maslou. – N.Y., 1970.

50. Maslou A.H. Theory of Human Motivation / A.H. Maslou // Psyhol. – Rev., 1943. July.

51. Mayo, E. The Social Problems of an Industrial Civilization / E. Mayo. – L., 1949.

52. McGregor, D. The Human Side of Enterprise / D. McGregor. – N.Y., 1960.

53. Mitchell, R.T. Motivation, New Directions for Theory, Research, and Practice / R.T. Mitchell. – N.Y., McGraw-Hill, 1978.

54. Mooney, J.D. The Prinsiples of Organization / J.D. Mooney, A.C. Reiley. – N.Y., 1939.

55. Mooney J.D. The Prinsiples of Organization (rev. ed) / J.D. Mooney. – N.Y., 1954.

56. Urwick, L.F. The Elements of Administration / L.F. Urwick. – N.Y., 1943.

56. Vroom, V.H. Motivation in Management / V.H. Vroom. – N.Y., 1965.

Оглавление

Учебное издание

Разумов Игорь Владимирович
Кудрявцева Татьяна Юрьевна

История менеджмента:
становление, развитие, перспективы

Учебное пособие

Редактор, корректор М.Э. Левакова
Компьютерная верстка И.Н. Ивановой

Подписано в печать 24.10.2008 г. Формат 60x84/16.
Бумага тип. Усл. печ. л. 6,97. Уч.-изд. л. 5,33
Тираж 300 экз. Заказ .

Оригинал-макет подготовлен в редакционно-издательском отделе ЯрГУ.
Ярославский государственный университет.
150 000 Ярославль, ул. Советская, 14.

Отпечатано
ООО «Ремдер» ЛР ИД № 06151 от 26.10.2001.
г. Ярославль, пр. Октября, 94, оф. 37
тел. (4852) 73-35-03, 58-03-48, факс 58-03-49.